

JOÃO PEREIRA DE CASTILHO FILHO

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM *SHOPPING CENTER's*:
UM ESTUDO COMPARADO EM *SHOPPING CENTER's DE VALOR*
*E CONVENCIONAIS***

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre, Centro de Pesquisa e
Pós-Graduação em Administração, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho.

CURITIBA

2002

JOÃO PEREIRA DE CASTILHO FILHO

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM *SHOPPING CENTER*'s:
UM ESTUDO COMPARADO EM *SHOPPING CENTER*'s DE VALOR
E CONVENCIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre, Centro de Pesquisa e
Pós-Graduação em Administração, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho.

CURITIBA

2002

Orientação ao Mercado é talvez o elemento central do gerenciamento de Marketing como expressado pelo conceito de Marketing. Como resultado, medir a Orientação ao Mercado das firmas (e conseqüentemente a saúde do marketing das firmas) é de considerável interesse para os gerentes.

ROHIT DESPHANDÉ e JOHN FARLEY

AGRADECIMENTOS

Ao Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná pela oportunidade que me foi dada de freqüentar, e por fim concluir com a apresentação deste trabalho, o meu curso de mestrado em administração.

Ao meu orientador e amigo, Prof. Zaki Akel Sobrinho, a oportunidade e o imenso privilégio de tê-lo como professor e preceptor desta dissertação, o que foi de fundamental importância na minha formação como pesquisador e docente. Espero ter retribuído a atenção que me foi dedicada durante todo o curso de mestrado.

Ao Prof. Belmiro Valverde Jobim Castor, por todos os ensinamentos que obtive em todos os momentos de convivência durante a minha estadia no programa de mestrado. Sou enormemente grato pelos conceitos de Guerreiro Ramos que adquiri, o que contribuiu para minha formação como cidadão.

Ao Prof. Clóvis L. Machado-da-Silva, por todos os conhecimentos que obtive em metodologia da pesquisa e teoria das organizações, o que auxiliou em minha formação como pesquisador.

Ao Prof. Mauricio Serva, apesar do pouco tempo de convívio, pelas proveitosas discussões a respeito de Guerreiro Ramos.

Ao Prof. Renato Z. Marchetti, pelo proveitoso convívio que me foi dispensado na confecção deste trabalho e pela presença, de fundamental importância, nas bancas de defesa, tanto de projeto quanto de dissertação.

Ao Prof. Geraldo Luciano Toledo, pelas valiosas considerações a respeito deste trabalho na defesa desta dissertação, corroborando com a melhora substancial do conteúdo desta dissertação.

A Leila e Adélia, funcionárias e amigas do CEPPAD-UFPR, pela prontidão em auxiliar.

A todos os funcionários da biblioteca de ciências sócias aplicadas, pela generosidade e facilidades oferecidas.

Ao Proquest, que foi de fundamental importância para o referencial teórico desta pesquisa.

Não posso deixar de agradecer aos meus colegas de mestrado pela oportunidade de haver convivido e aprendido com eles durante todo o curso, em especial ao James, meu grande colega em discussões teórica e metodológicas, Daniel Pinheiro, Simone Reis, Isaak, Marcio Jacometti, Marcelo Cordeiro, entre vários outros que auxiliaram para o engrandecimento desta pesquisa.

Agradeço às empresas com as quais obtive informações sobre o setor de *shoppings*, que foi de fundamental importância na confecção deste trabalho, na figura dos seguintes profissionais: Manoela Villas Boas e Rosani Grossi do *Shopping Curitiba*, Claudia Araújo de Souza e Simone Soifer do *Shopping Mueller*, Ivo Orlando Petris e Anísio Romanini do *Polloshop*, e Nelson Barbalat e Salmo Teig do *Shopping Total*.

A todos os lojistas que participaram desta pesquisa, que não cito por motivos de confidencialidade.

A Marcelo Martins e Erlon Pilati, pelo acesso facilitado no acesso aos lojistas.

Por último, agradeço aos meus pais, João e Odete, por todo o apoio fornecido e pelo constante incentivo a estudar..

RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa é observar quais são as dimensões da Orientação para o Mercado presentes nos *Shopping Centers* convencionais e de valor de Curitiba, para propor um modelo teórico específico para o segmento, partindo de uma abordagem qualitativa-exploratória. Para tanto foi realizado um levantamento a respeito dos modelos de orientação para o mercado e suas respectivas escalas, foi identificada uma escala de medida para aferir o grau de orientação para o mercado (AKEL SOBRINHO, 2000), coletaram-se as contribuições dos administradores de *shopping centers* enriquecendo a escala de medida, elaborou-se um estudo comparado das práticas de marketing nos *shopping centers* de valor e convencionais de Curitiba e finalmente elaborou-se uma proposta teórica de um modelo específico de orientação para o mercado para *shopping centers*.

O modelo utilizado nesta pesquisa (AKEL SOBRINHO, 2000) foi aperfeiçoado e complementado na seqüência, com a realização de quatro estudos de casos em *shoppings centers* em Curitiba, sendo dois convencionais (Curitiba e Mueller) e dois de valor (Polloshop e Total). A coleta de dados foi realizada através de entrevistas pessoais com dois dirigentes e dois lojistas de cada *shopping*. Após esta fase, foi realizada uma análise integrada dos casos, na qual foram gerados inúmeros “*insights*” que vieram a ser incorporados à proposta teórica e uma proposta de questionário para avaliar a orientação para o mercado e que poderá ser validada em pesquisas futuras. Este trabalho contribui para uma ampliação do conhecimento das práticas de marketing adotadas em *shopping centers*.

As conclusões deste trabalho não são generalizáveis por ter-se optado pela lógica qualitativa de pesquisa, mas chegou-se a algumas descobertas importantes sobre o funcionamento da administração de *shoppings*.

ABSTRACT

This research has as main objective the verification of the Market Orientation dimensions present in Conventional and Value Oriented Retail (VOR) Shopping Centers in the city of Curitiba, in order to propose a theoretical model for this segment, based on a qualitative-exploratory methodology. With this purpose, it was conducted a survey regarding the models and scales of Market Orientation. It was selected a measure scale that evaluates the degree of Market Orientation (AKEL SOBRINHO, 2000), and collected data in Shopping Centers, configuring a comparative study of practical of marketing. Finally, it was elaborated a proposal theoretical of a specific model of Market Orientation for Shopping Centers.

The model used in this research (AKEL SOBRINHO, 2000) was improved and complemented, with the accomplishment of case studies in four shopping centers in the city of Curitiba, being two conventional (Curitiba and Mueller) and two VOR (Polloshop and Total). The collection of data was conducted through personal interviews with two managers and two storekeepers of each shopping. In the sequence, an integrated analysis of the cases was conducted, in which many insights that overcome have been incorporated to the theoretical model. At the end, it was proposed a theoretical and a questionnaire to evaluate the orientation for the market, that could be validated in future researches. This work improves the knowledge of the practical of marketing adopted in shopping centers.

As limitation of the methodology, the conclusions of this work are not generalized, but it brought some important considerations about the management of shopping's.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	ii
LISTA DE QUADROS E FIGURAS	vii
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO E PRÁTICA.....	4
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	8
2.1 CONCEITUAÇÃO DE MARKETING	9
2.1.1 Evolução do conceito de marketing	10
2.1.2 Definição do conceito de Marketing	11
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	17
2.2.1 Evolução Histórica	20
2.2.2 Modelos de Orientação para o Mercado	22
2.2.3 Síntese dos modelos teóricos propostos	38
2.2.4 Barreiras à Orientação para o Mercado.....	41
2.2.5 Outros desenvolvimentos conceituais.....	44
2.2.6 Estudos realizados no Brasil.....	51
2.3 VAREJO	54
2.3.1 Conceituação de Varejo.....	54
2.3.2 Varejo no Brasil.....	57
2.4 <i>SHOPPING CENTER</i>	60
2.4.1 Conceituação, definição e características.....	64
2.4.2 Tipologia	67
2.4.3 Classificação dos ramos de <i>Shopping Center</i>	69
2.4.4 Histórico	70

2.5 MODELO de OPM PROPOSTO	71
2.5.1 Dimensões a serem estudadas.....	72
3. METODOLOGIA.....	93
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	95
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	95
3.1.2 Definição das Categorias Analíticas	95
3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	102
3.2.1 Delineamento da Pesquisa	102
3.2.2 <i>População e Amostragem</i>	105
3.2.3 Coleta e Tratamento dos Dados	107
3.2.4 Limitações da Pesquisa	109
4. RELATORIO DOS CASOS.....	110
4.1 <i>Shopping Polloshop Alto da XV</i>	111
4.1.1 Cultura Organizacional	112
4.1.2 Inovatividade.....	114
4.1.3 Antecedentes da OPM.....	115
4.1.4 Orientação para o Mercado	123
4.1.5 Conseqüências da OPM	128
4.2 <i>Shopping Total</i>	129
4.2.1 Cultura Organizacional	130
4.2.2 Inovatividade.....	132
4.2.3 Antecedentes da OPM.....	133
4.2.4 Orientação para o Mercado	140
4.2.5 Conseqüências da OPM	144
4.3 <i>Shopping Mueller</i>	145
4.3.1 Cultura Organizacional	146
4.3.2 Inovatividade.....	148
4.3.3 Antecedentes da OPM.....	149

4.3.4 Orientação para o Mercado	156
4.3.5 Conseqüências da OPM	159
4.4 <i>Shopping</i> Curitiba	160
4.4.1 Cultura Organizacional	161
4.4.2 Inovatividade	163
4.4.3 Antecedentes da OPM	165
4.4.4 Orientação para o Mercado	171
4.4.5 Conseqüências da OPM	175
4.5 Análise Integrada dos Casos Estudados	176
4.5.1 Cultura Organizacional	176
4.5.2 Inovação	188
4.5.3 Antecedentes da OPM	191
4.5.4 Orientação para o Mercado	201
4.5.5 Conseqüências da OPM	209
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	211
5.1 Conclusões	211
5.2 Proposição Teórica	217
5.3 Implicações Gerenciais	219
5.4. Objetivos Contemplados	222
5.5 Recomendações para estudos futuros	224
6. BIBLIOGRAFIA	225
ANEXO 1 Roteiro de entrevista	254
ANEXO 2 Proposta de questionário	263
ANEXO 3 Escala de Orientação para o Mercado de NARVER E SLATER (1990)	272
ANEXO 4 Escala de Orientação para o Mercado de DESHPANDÉ, FARLEY E WEBSTER (1993)	273
ANEXO 5 Escala MARKOR - KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993)	274

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1: Categorias básicas de textos sobre conceituação de marketing	9
Quadro 2: Eras da história do marketing de BOONE e KURTZ	10
Quadro 3 Fases da evolução do conceito de marketing	11
Quadro 4: Paradigmas da conceituação de marketing apoiados na teoria econômica	12
Quadro 5: Paradigmas da conceituação de marketing apoiados na Filosofia política.....	13
Quadro 6: Os 4 Ps do marketing	15
Quadro 7: Tipos de Orientação empresarial	17
Quadro 8: Partes da função marketing para Grönroos.....	17
Quadro 9: Ilustrações do comportamento e capacidades distintivas de Day	20
Quadro 10: Linhas de pesquisa da conferência de 1987 do MSI	21
Quadro 11: Perspectivas da Orientação para o Mercado	22
Quadro 12: Os 3 Cs de Shapiro	23
Quadro13: Check-list de Shapiro	23
Quadro 14: Diferenças ilustrativas em valores e normas.....	29
Quadro 15: Fatores observados no questionário de Desphandé, Farley e Webster	32
Quadro 16: Modelo de OPM proposto por Jaworski e Kohli.....	35
Quadro 17: Síntese dos modelos de Orientação para o Mercado.....	38
Quadro 18: Comparativo em relação aos fatores utilizados nos modelos de Orientação para o Mercado.....	39
Quadro 19: Síntese das barreiras à OPM	43
Quadro 20: Outros desenvolvimentos conceituais	43
Quadro 21: Estudos realizados no Brasil	49
Quadro 22: A evolução das instituições varejistas no Brasil 1880-1960	56
Quadro 23: Definições de <i>Shopping Center</i> , segundo o ICSC.....	66
Quadro 24: Atividades educacionais e motivacionais sugeridas pela literatura .	74
Quadro 25: Comparativo das abordagens de Endomarketing	77
Quadro 26: Conceitos de Cultura Organizacional	80

Quadro 27: Estratégias de inovação de Henderson e Clarck.....	85
Quadro 28: Estratégias de inovação Tecnológica de Freeman.....	86
Quadro 29: N° de artigos empíricos aplicados que utilizam critérios de sucesso em marketing.....	89
Quadro 30: Tipos de Pesquisa.....	92
Quadro 31: Objetivos da Pesquisa Exploratória.....	93
Quadro 32: Apresentação das Variáveis.....	94
Quadro 33: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	101
Quadro 34: Tipos Básicos de Design para Estudos de Casos.....	102
Quadro 35: Técnicas de amostragem não-probabilística	104
Quadro 36: Fatores decisivos para a adoção da OPM – Jaworski e Kohli	114
Quadro 37: Síntese dos Casos Analisados: Tipo de Organização.....	175
Quadro 38: Síntese dos Casos Analisados: Tipo de liderança	178
Quadro 39: Síntese dos Casos Analisados: Fatores de União	180
Quadro 40: Síntese dos Casos Analisados: O que é importante	181
Quadro 41: Síntese da Cultura Organizacional nos casos analisados.....	183
Quadro 42: Síntese dos Casos Analisados: Inovação	186
Quadro 43: Síntese dos Casos Analisados: Fatores da alta administração.....	189
Quadro 44: Síntese dos Casos Analisados: Dinâmicas interdepartamentais.....	191
Quadro 45: Síntese dos Casos Analisados: Sistemas Organizacionais.....	193
Quadro 46: Síntese dos Casos Analisados: Marketing Interno	196
Quadro 47: OPM: Contradições na administração	199
Quadro 48: OPM: Geração de IM.....	200
Quadro 49: OPM: Disseminação de IM	202
Quadro 50: OPM: Responsividade à IM	203
Quadro 51: Síntese dos Casos Analisados: Desempenho.....	206
Quadro 52: Barreiras a OPM encontradas	218
Quadro 53: Situações encontradas que se configuraram barreiras para a OPM.....	217

Figura 1: Evolução do nº de SC	5
Figura 2: Empregos Diretos Gerados.....	5
Figura 3: Modelo do sistema de valores do ponto de vista da entidade Ofertante	15
Figura 4: Classificação das capacidades para Day.....	28
Figura 5: Tipos Culturais para Desphadé, Farley e Webster.....	31
Figura 6: Proposição teórica de modelo de Orientação para o Mercado	69
Figura 7: Etapas dos Estudos de Casos	103
Figura 8: Tipos de organizações observados	177
Figura 9: Tipos de lideranças observadas.....	179
Figura 10: Fatores de União	181
Figura 11: O que é importante para os <i>shoppings</i>	182
Figura 12: Tipos de Culturas Organizacionais.....	184
Figura 13: Proposição Teórica	215

1- Introdução:

Para podermos falar de *shopping centers* faz-se necessário entender primeiro o que significa a atividade varejista e sua importância. Haja vista, que os *shoppings* são, nos dias atuais, uma das formas mais atuantes de fazer varejo, com grande inserção na sociedade capitalista moderna, e que, mesmo tendo um elevado estágio de desenvolvimento na sua funcionalidade, é varejo, e para tanto necessita de uma análise dos elementos que compõem esta atividade, mostrando seus aspectos, tipos de lojas e produtos, que também estarão presentes dentro do *mix* de um *shopping center*.

Vemos que a conceituação de atividade varejista apresenta uma evolução semelhante à do conceito de marketing, tornando-se mais abrangente e sofisticada à medida que a própria transformação econômica foi ocorrendo (AKEL SOBRINHO, 2000).

“(...) Varejo pode ser definido como as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para seu uso pessoal não relacionado a negócios”.(KOTLER, 2000)

São já bastante conhecidas as transformações de ordem estrutural pelas quais o varejo passou, dentro e fora do Brasil, nestes últimos anos. Vários fenômenos mercadológicos puderam ser observados, modificando a natureza, a estrutura, as funções e os processos de comercialização junto a esses intermediários e consumidores finais. Como resposta a tantas modificações, a teoria e as ferramentas de marketing também mudaram (GRISI, 1997)

A definição do *International Shopping Center Council* é "*Shopping Center* é um grupo de estabelecimentos comerciais unificados arquitetonicamente e construídos em terreno planejado e desenvolvido. O *shopping center* deverá ser administrado como uma unidade operacional, sendo o tamanho e tipo de lojas existentes relacionados diretamente com a área de influência comercial a que esta unidade serve. Ele também deverá oferecer estacionamento compatível com todas as lojas existentes no projeto".(ABRASCE, 2002).

Conforme DRUCKER (1973):

“Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio como um todo do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor (...) O sucesso da empresa não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor.”

A orientação para o mercado caracteriza-se por ser um processo organizacional, pois envolve todos os setores da empresa e empregados, em todos os níveis e cargos.

De acordo com SILVEIRA (1998):

“Investigações sobre orientação para mercado não constituem, hoje, propriamente uma novidade. Por outro lado, a ciência da Administração tem sido marcada por uma sucessão de novas teorias, que muitas vezes não resistem ao tempo necessário para que sejam efetivamente avaliadas e comprovadas. É notória a necessidade de analisar e estudar mais detidamente as novas teorias e práticas de administração para que venham a integrar de forma mais consistente os corpos de conhecimentos que sustentam as diferentes disciplinas, como é o caso do marketing (...) O conceito de orientação para mercado, que é mais abrangente do que o de foco ou orientação para o cliente – as diferenças são apresentadas na seção que trata do quadro teórico -, integra o rol destes temas de grande interesse para a área de marketing atualmente.”

Para KOHLI e JAWORSKI (1990), a expressão “(...) orientação para o mercado significa a implementação do conceito de marketing . (...) uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing”.

Os mesmos autores (1990) argumentaram convincentemente a favor da adoção da expressão “orientação para o mercado” expondo três razões para tal:

“Primeiro, conforme SHAPIRO (1988) sugere, esta não deve ser uma preocupação exclusiva da função mercadológica da empresa, pois uma variedade de departamentos participa da geração de inteligência de mercado, de sua disseminação e da execução de ações em resposta a ela. Em segundo lugar, é uma expressão

politicamente menos cobrada pois não exagera a importância da função de marketing na organização, removendo o constructo da província do departamento de marketing e torna-o uma responsabilidade de todos os departamentos da organização, que assim o aceitarão mais facilmente. E, finalmente, porque esta expressão concentra o foco de atenções no mercado (que inclui os consumidores e as forças que os afetam), o que é consistente com a orientação mais abrangente de "administração de mercados" proposta por PARK e ZALTMAN (1987, p.7)." (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p.3)

A empresa orientada para o mercado é aquela efetivamente preocupada em fornecer valor superior para o cliente, transcendendo o paradigma da maximização do lucro em transações isoladas e buscando o relacionamento duradouro e de ganhos mútuos com os consumidores, procurando de todas as formas satisfazê-los e garantir sua fidelidade, não se descuidando nunca da análise ambiental, que fará com que a empresa se torne mais ágil nas respostas às demandas do mercado, antecipando-se aos movimentos dos concorrentes.

No presente trabalho buscar-se-á identificar as dimensões da orientação para o mercado nos *Shopping Centers* convencionais e de valor de Curitiba, avaliando-se as implicações em sua capacidade competitiva, de modo a subsidiar os administradores que atuam nos *shopping centers*, nas etapas de planejamento e controle estratégico.

1.1 Formulação do problema de pesquisa:

Levando-se em consideração as grandes mudanças estruturais e conjunturais, que representam oportunidades e ameaças para a indústria de *shopping centers*, vemos que está ocorrendo uma mudança drástica na visão da organização. A orientação sai da produção e passa a abranger todo o processo de desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e desejos dos clientes (KOTLER, 2000).

Vemos que, baseado nesses fatos, a preocupação das empresas em busca de uma performance superior, tanto em termos de crescimento quanto de lucratividade, fez com que chegássemos ao nosso problema de pesquisa:

Quais são as dimensões da Orientação para o mercado presentes nos *Shopping Centers* convencionais e de valor de Curitiba?

1.2 Objetivos de pesquisa:

Objetivo Geral:

Contribuir para a discussão sobre as dimensões da Orientação para o Mercado presentes nos *Shopping Centers* convencionais e de valor de Curitiba.

Objetivos específicos:

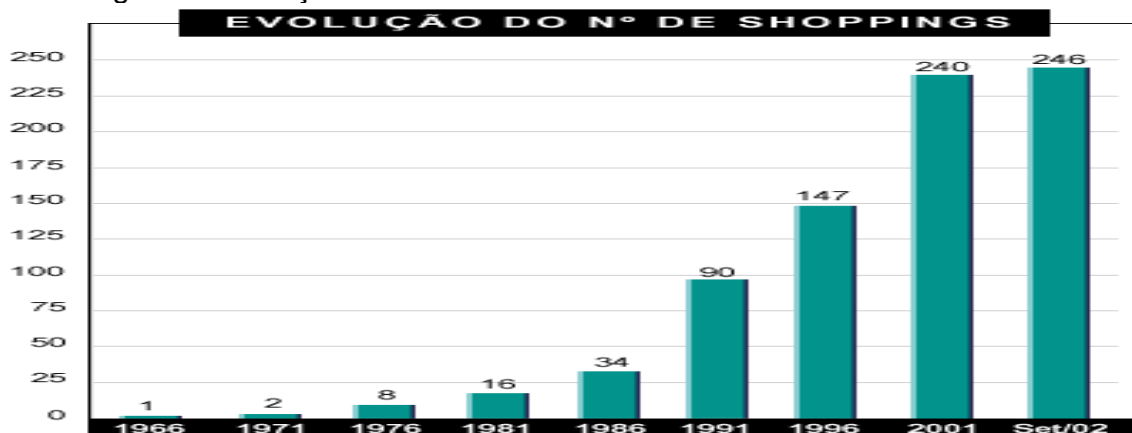
- Levantar os modelos de orientação para o mercado e respectivas dimensões;
- Propor contribuições para a construção de uma escala de medida que possam aferir o grau de orientação para o mercado em *shopping centers* ;
- Coletar as contribuições dos administradores de *shopping centers* enriquecendo a escala de medida;
- Elaborar um estudo comparado das práticas de marketing nos *shopping centers* de valor e convencionais de Curitiba; e
- Formular uma proposta teórica, a ser validado em estudo futuro, de um modelo específico de orientação para o mercado em *shopping centers*.

1.3 Justificativa teórica e prática

É inegável a importância da atividade desenvolvida pelos *shopping centers* no contexto do desenvolvimento das relações comerciais, devido à pujança desse setor que hoje congrega 159 estabelecimentos, e que possui, de acordo com a informação mais recente, três milhões e seiscentos mil metros quadrados de área bruta locável (ABRASCE, 2002) e cujas vendas, em 1998, representaram 18% do faturamento de todo o varejo nacional, excluindo-se apenas o setor automobilístico.

Na figura abaixo podemos ter uma noção do crescimento do número de *shopping centers* no Brasil de 1966 até janeiro de 2001:

Figura 1: Evolução do nº de SC



Fonte: ABRASCE, 2002.

A indústria de *Shopping Centers* vem demonstrando grande vitalidade, contribuindo para o progresso da qualidade de vida no Brasil e desempenhando importante papel na economia, como geradora de cerca de 277 mil empregos diretos, e com expressiva influência junto à comunidade (ABRASCE, 2002).

O *Shopping Center* é uma instituição da sociedade moderna capitalista, que nasceu da concepção comercial de varejo, com o objetivo de o consumidor encontrar, em um só lugar, o maior número possível de produtos para compra comparada. Com quase 50 anos de presença no cotidiano urbano, estes aparelhos varejistas são presenças indispensáveis nas grandes e médias cidades.

Figura 2: Empregos diretos gerados.



Fonte: ABRASCE, 2002.

Com o passar do tempo, eles foram assumindo papéis marcantes nas comunidades onde atuam, e sua presença, virou sinônimo de progresso, desenvolvimento e modernidade, não apenas porque as pessoas precisam de um local para suas compras, mas principalmente, porque seus aspectos de praticidade e comodidade, aliados ao conforto e à segurança, formam um composto que preenche as necessidades do dia-a-dia do ser humano.

Consideremos também, que aos poucos esses empreendimentos foram absorvendo participação mais significativa, transformando-se, nos dias atuais de simples locais de compras, a espaços de lazer, passeios, diversão e descontração. São ambientes agradáveis a variados tipos de pessoas, que vão em busca dos mais diversos tipos de atividades que os *shoppings* podem. Comprar, passear, ver, esquecer, paquerar, lanchar, pagar, patinar e assistir representam um leque cada vez maior de ações a serem praticadas nos shopping centers.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho contribui com o aumento de pesquisas empíricas na área, sendo uma continuidade nos estudos de orientação para o mercado, que busca auxiliar na compreensão dos impactos da orientação para o mercado na indústria de *shopping centers* em Curitiba, disseminando o conceito de marketing.

A relevância prática é apoiada, antes de tudo, pela situação atual do Brasil. Devido ao elevado índice de desemprego que o país enfrenta, pesquisas em áreas que lidam diretamente com a produtividade, bem como o desenvolvimento do conceito shopping center como canal de varejo, conseguindo ano após ano crescimentos superiores ao apresentados por outros canais de varejo, são cada vez mais necessários.

O primeiro trimestre de 2000 foi bom para os *shopping centers* em relação ao mesmo período do ano anterior. Segundo dados de pesquisa realizada pelo instituto independente AC Nielsen, contratado pela ABRASCE, o aumento de vendas no período foi de 7,2%, deflacionado pelo IPC. Também foi detectado um aumento do tíquete médio (a média de compras por freqüentador do shopping) de 8,8%. O tíquete médio foi de R\$ 19,30 nos três primeiros meses de 1999 e passou para R\$ 22,70 no mesmo período deste ano

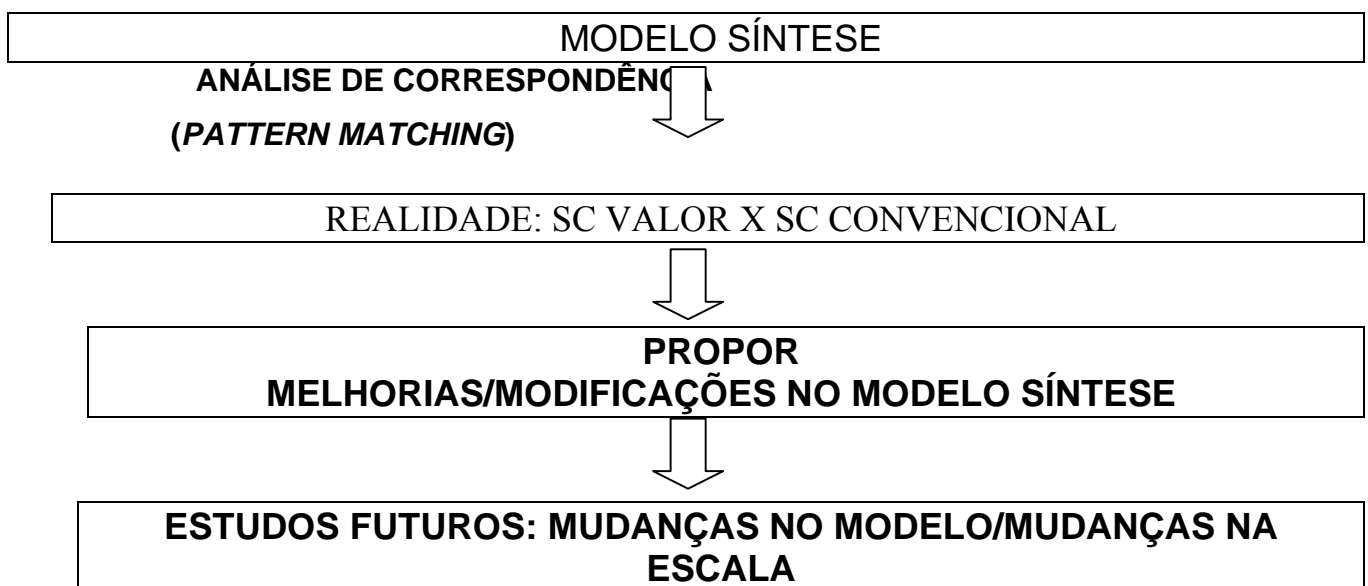
O *Marketing Science Institute* (MSI, 2001) inclui como uma das quatro pesquisas mais importantes na área de marketing a mensuração de marketing (*marketing metrics*).

1.4 Organização do estudo

Esta pesquisa se desenvolverá partindo-se de um modelo síntese da orientação para o mercado que serve de base para uma análise de correspondência (*pattern matching*) junto à realidade dos *shopping centers* convencionais e de valor de nossa amostra.

Complementarmente serão colocadas proposições para melhoria/modificação no modelo síntese e sugestões para futuras pesquisas baseadas nos conhecimentos obtidos no presente trabalho.

Desta forma, o estudo foi conduzido de acordo com o esquema abaixo:



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A seguir serão abordados os seguintes temas:

Conceitos Fundamentais de Marketing: Evolução do conceito de marketing e
Definições do conceito de marketing.



Orientação para o Mercado: Evolução histórica;
Modelos de orientação para o mercado;
Síntese dos modelos teóricos propostos;
Barreiras à orientação para o mercado;
Outros desenvolvimentos conceituais e
Estudos realizados no Brasil



Varejo: Conceituação de Varejo
Varejo no Brasil



Shopping Center: Conceituação, definição e características;
Tipologia;
Classificação dos ramos de *shopping center* e
Histórico.

que nos levarão ao **Modelo de Orientação para o Mercado Proposto**.

2.1. Conceitos Fundamentais de Marketing

Para BARTELS (1988) o marketing nem sempre esteve presente na bibliografia nem nas atividades organizacionais, o que existia era a função comércio, aparecendo sua conceituação no início do século XX, entre 1900 e 1910.

Fazendo uma análise da literatura de marketing escrita nos últimos 40 anos, vemos que a “pedra fundamental” (AKEL SOBRINHO, 2000) é a conceituação de marketing, que tem sido definido, mensurado e interpretado de diversas formas.

KOHLI e JAWORSKI (1990) fazem uma classificação destes textos, “vemos que os textos de acadêmicos e profissionais a respeito da interpretação e conceituação de marketing são classificados em quatro categorias básicas”:

Quadro 1: Categorias básicas de textos sobre conceituação de marketing.

CATEGORIAS	AUTORES
Textos descritivos que tratam da extensão em que as empresas adotaram este conceito	BARKSDALE e DARDEN, 1971; HISE, 1965; LUSCH, UDELL e LACZNIACK, 1976; McNAMARA, 1972
Ensaio enaltecendo as virtudes desta filosofia de negócios	(“Marketing Men”, 1950; McKITTERCK, 1957; VIEBRANZ, 1967
Trabalhos nos limites do conceito	HOUSTON, 1986; LEVITT, 1969; TAUBER, 1974
Discussões sobre os fatores que facilitam ou dificultam a implementação do conceito de marketing	FELTON, 1959; LEAR, 1963; WEBSTER, 1988

Fonte: Adaptado de KOHLI e JAWORSKI, 1990

Vemos que além destas categorias analisadas por KOHLI e JAWORSKI (1990), podemos incluir uma outra categoria, os textos que fazem uma retrospectiva histórica da conceituação de marketing ao longo da história (BARTELS, 1988; BELL e EMORY, 1971; SHETH e GARDNER, 1982; WEBSTER, 1994), sendo que cada um destes textos abordou:

“algumas das facetas do conceito de marketing contribuindo para a estruturação de um arcabouço teórico que sirva para orientar a sua implementação nas organizações e o desenvolvimento de pesquisas que definam com mais precisão os aspectos teóricos e práticos deste conceito” (AKEL SOBRINHO, 2000, p.13).

2.1.1. Evolução do conceito de marketing

A maior parte das pessoas vê o marketing como uma nova ciência, como um novo conceito esotérico de difícil tradução. O marketing e suas atividades, entretanto, têm sido praticados de maneira implícita e informal em quase todas as sociedades em seus diversos estágios de desenvolvimento.

O conceito de marketing é mais do que uma mera parte da interação da evolução do marketing, representa a forma de fazer negócios continuamente. O importante é implementar verdadeiramente o conceito de marketing como uma filosofia dentro da organização, entendendo os anseios dos clientes e elaborar um esforço de marketing para atendê-los.

Segundo SOUZA (1994) as décadas de 50 e 60 constituíram a 1ª geração do marketing no Brasil, quando algumas ferramentas tais como promoções, vendas, propaganda e distribuição eram encontradas em áreas diferentes das empresas.

Analisando-se a evolução do conceito de marketing, pode-se constatar que ele foi considerado, inicialmente, como um antecedente (FULLERTON apud SEMENICK, 1996), passando por diversas etapas até chegar à atualidade quando ele é conceituado como uma estratégia de orientação para o mercado (BROWN, 1997)

BOONE e KURTZ (1998), dividem história do marketing em três eras:

Quadro 2: Eras da história do marketing de BOONE e KURTZ.

ERA	FRASE
Produção	antes dos anos 30, "Um produto bom se venderá por si mesmo";
Vendas	antes dos anos 50, "Propaganda e venda criativas vencerão a resistência do consumidor e os convencerão a comprar";
Marketing	segunda metade do século XX, "O consumidor é o rei! Busque uma necessidade e satisfaça-a."

Fonte: BOONE e KURTZ, 1998.

Analisando o trabalho de BARTELS (1988) vemos que a evolução do marketing é relatada em termos de descoberta (1900-1910); conceituação (1910-1920); integração (1920-1930); desenvolvimento (1930-1940); reavaliação (1940-1950) e reconceitualização (1950-1960).

Quadro 3: Fases da evolução do conceito de marketing

FASE	RESUMO
Descoberta	Dentro da fase descoberta, no início do século XX, entre 1900 e 1910, mencionou-se pela primeira vez o vocábulo “marketing”, registrado em alguns cursos ministrados em universidades norte-americanas neste período, sendo um dos precursores de sua utilização o professor da Universidade de Wisconsin, EUA, Ralph Starr Butler.
Conceituação	Entre os anos de 1910 e 1920, na fase de conceituação, houve o aparecimento e a sedimentação de conceitos básicos de marketing, como, também, a definição de termos a ele relacionados .
Integração	Na fase integração entre 1920 e 1930, ela caracteriza-se pelo lançamento de livros com temas específicos em marketing: propaganda, vendedores.
Desenvolvimento	Na fase desenvolvimento (1930-40), áreas especializadas continuam a se desenvolver, sendo revisadas e aprofundadas, havendo uma confirmação dos temas estudados até então e a revisão realizada pelos autores de seus textos escritos na década anterior.
Reavaliação	Nos dez anos que seguem (1940 a 1950), retomam-se alguns termos do pensamento de marketing . Entre 1950 e 1960, os conceitos de marketing utilizados até então passam a ser enfatizados como um processo de decisão gerencial, aparecendo algumas pesquisas com análise quantitativa de marketing Na década de 60, o pensamento de marketing expandiu-se, sendo abordado encadeadamente, ou seja, associação de temas formando um todo comum, ao invés de se tomar assuntos isolados, procurando uma visão mais integrada do marketing. Na década de 70, sobressaem-se alguns temas discutidos: “sistemas de comportamento do consumidor, sistemas de atacado e varejo, estrutura de sistemas de marketing, sistemas globais de marketing, sistemas de informação de marketing e sistemas promocionais”, bem como a aplicação das técnicas mercadológicas em instituições sem fins lucrativos como também para promover objetivos sociais.
Reconceitualização	A década de 80 caracterizou-se pelo retorno do interesse no conceito de de rketing, sendo percebido pelo grande número de artigos publicados nos principais periódicos a esse respeito, podendo ser considerado um período de edescobrimto do conceito de marketing” . Na última década do século XX destacam-se alguns temas: marketing estratégico, com as seguintes abordagens: sustentação da vantagem competitiva, implementação de uma estratégia de negócio e estratégia competitiva de negócio; gerenciamento de marketing, salientando relações de valor-qualidade-preço, marketing de relacionamento, controle de marketing, comunicações nos canais de marketing e <i>design</i> de produto e processo de inovação; marca e qualidade em serviços; conceitos de orientação para o mercado, entre outros .

Fonte: adaptado de TOALDO, 1997.

2.1.2 Definição do Conceito de Marketing

Antes de conceituar marketing devemos desfazer alguns mitos e conceitos enganosos sobre o que é o marketing (SEMENIK, 1996):

- Marketing não é propaganda (é somente uma de suas responsabilidades);
- Marketing não é vendas (é muito mais amplo); e
- Marketing não é meramente bom senso (está é apenas uma afirmação superficial).

São muitos os conceitos de marketing já formulados, cada qual apresenta alguma variante do outro, demonstrando a constante preocupação dos especialistas da área em apresentar o termo de forma cada vez mais aperfeiçoada e clara.

De acordo com WEBSTER (1992), existem duas correntes teóricas referentes à conceituação de marketing.

Uma primeira corrente que se apóia na teoria econômica, que em sua base contém os seguintes paradigmas:

Quadro 4: Paradigmas da conceituação de marketing apoiados na teoria econômica

PARADIGMAS	RESUMO
Conceito de Transação	Segundo este conceito, a função da empresa é se engajar em transações (trocas) isoladas com seu meio com o objetivo de obter os recursos necessários para sua sobrevivência, sendo que cada nova transação é uma troca independente que não tem necessariamente relação com as trocas anteriores.
Satisfação das necessidades econômicas	O marketing só se preocupa com as trocas de natureza econômica.
Maximização do lucro/atendimento de objetivos	Através do conhecimento profundo dos desejos e necessidades deles, tanto os atuais quanto os futuros.

Fonte: WEBSTER, 1992

A segunda corrente, que vem ganhando força, em virtude de fatores externos e internos, defende que a teoria econômica não é a base apropriada para o marketing, mas sim a filosofia política (WEBSTER, 1992), tendo os seguintes paradigmas:

Quadro 5: Paradigmas da conceituação de marketing apoiados na filosofia política.

PARADIGMAS	RESUMO
Relacionamentos de longo prazo	o marketing não administra mais trocas individuais, mas sim relacionamentos de longo prazo com os parceiros, através do conhecimento profundo dos desejos e necessidades deles, tanto os atuais quanto os futuros.
Valorização dos parceiros/orientação para o cliente	a empresa busca valorizar todos os seus parceiros de negócios: fornecedores, funcionários, distribuidores, etc., dando, no entanto, uma ênfase especial para os clientes.
Benefícios mútuos	a empresa crê que a única forma de estabelecer os relacionamentos de longo-prazo que deseja é gerar benefícios mútuos em todos os seus relacionamentos
Vantagens competitivas sustentáveis	o objetivo principal da organização não é mais a maximização dos lucros, mas sim a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis que, por sua vez, terão como consequência a manutenção de relacionamentos prolongados com os clientes que trarão lucro

Fonte: WEBSTER, 1992

KOTLER e ARMSTRONG (1998) definem marketing como “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Esta definição deixa clara a importância do atendimento dos objetivos/lucratividade. É uma definição ampla, que engloba tanto o nível micro quanto o macroeconômico. McCARTHY e PERREAUULT (1997) diferenciam os dois níveis, apresentando uma definição para as atividades que ocorrem em um nível organizacional, denominadas micromarketing, e outra para as atividades que ocorrem em toda a sociedade, denominadas macromarketing.

- Macromarketing: “um processo social que dirige o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores de maneira que iguale eficazmente a oferta e a demanda e realize os objetivos da sociedade”, podendo ser desempenhado tanto por um governo como pelo mercado ou ambos.
- Micromarketing: “o desempenho das atividades destinadas a realizar os objetivos de uma organização, partindo das necessidades do consumidor ou cliente e dirigindo-lhe um fluxo de bens e serviços a partir de um fabricante ou produtor”.

Inicialmente, Kotler (2000) afirma que o marketing surgiu como um ramo da economia aplicada devotada ao estudo de canais de distribuição. Em seguida, tornou-se uma disciplina de administração devotada à engenharia do aumento das vendas. Recentemente, tomou a forma de ciência comportamental aplicada, cuja preocupação básica é entender o sistema comprador-vendedor envolvido na comercialização de bens (produtos e serviços).

Segundo o autor, há três níveis de consciência de marketing, baseados nas seguintes idéias: transação comercial, organização-cliente e transação pura.

Valor é completamente subjetivo e é o mercado quem o cria, dando assim um maior valor à orientação para o cliente e para o mercado, o que demonstra uma influência da segunda corrente.

Para o autor, transação é “a troca de valores entre duas partes”. Portanto, o “marketing está preocupado com a maneira que as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valoradas. Isto é o conceito geral de marketing”.

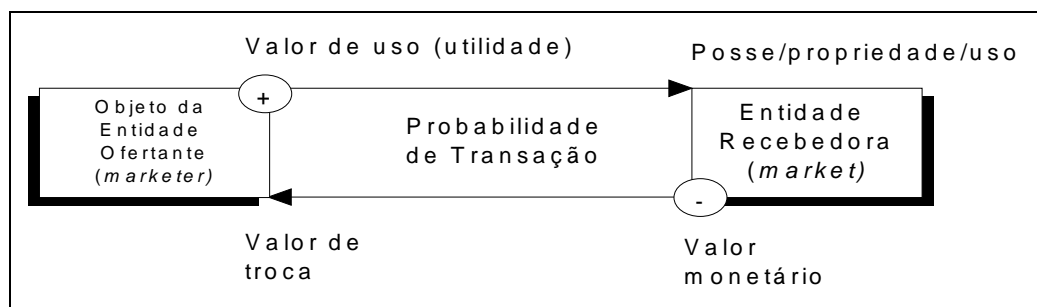
Logo, as unidades sociais se defrontam com o problema de escolha entre valores dos objetos oferecidos pelo *marketer* num dado tempo.

Um aspecto importante na análise das alternativas é a consideração do valor a elas associadas. Esse valor pode resultar do balanço de suas vantagens e desvantagens.

O sistema de valores percebidos pelo mercado pode ser sintetizado pela figura 3. A entidade recebedora (*market*) percebe o valor do objeto oferecido pela entidade ofertante (*marketer*). Este valor é, por sua vez, decomposto nos valores de uso e de troca pelo mercado. O valor de troca acarreta uma perda para a entidade recebedora, pois esta deve subtrair uma parte de seus recursos financeiros, em geral, para obter o objeto da entidade ofertante. O ganho da entidade recebedora dá-se ao possuir, ter a propriedade ou usar o objeto transacionado. O valor de uso é o valor atribuído ao objeto pelo mercado ao se ver usando-o ou possuindo-o.

A probabilidade de transação pode ser interpretada como a força de atração que o objeto exerce sobre a entidade recebedora. Desta forma, a probabilidade de transação é a participação de mercado esperada.

Figura 3: Modelo do sistema de valores do ponto de vista da entidade ofertante.



Fonte: GRÖNROOS, 1993.

Para KOTLER (2000), um erro freqüente é considerar o *marketing* apenas como um departamento dentro da empresa. Mais do que uma simples tarefa a executar, o *marketing* deve ser a orientação fundamental, o modo de gerir e de pensar em qualquer negócio — independentemente do mercado em que a empresa se move ou das funções que incluiu na organização. A consequência prática deste conceito é a orientação para o mercado. O objetivo a alcançar deve ser a satisfação das necessidades dos consumidores de um modo mais eficaz do que a concorrência.

Consideram-se normalmente quatro políticas de *marketing*, vulgarmente conhecidas pelos quatro Ps:

Quadro 6: Os 4 Ps do marketing.

POLÍTICAS	RESUMO
Preço (Price)	A política de preços passa pela definição de aspectos ligados à fixação dos preços de venda dos produtos com base nos objetivos da empresa, custos, procura estimada, preços da concorrência, condições geográficas e promocionais e valor para o consumidor, entre outros.
Produto (Product)	Esta política diz respeito ao elemento mais importante do <i>marketing-mix</i> da empresa: o produto. Agrega todos os assuntos relacionados com a definição do produto, como, por exemplo, a extensão e profundidade da linha de produtos da empresa, decisões respeitantes à marca adaptada e relativas à embalagem.
Comunicação (Promotion)	A política de comunicação é, talvez, a face mais visível do <i>marketing-mix</i> , sendo muitas vezes confundida com o próprio conceito de <i>marketing</i> . Esta política engloba quatro grandes áreas: publicidade, promoção, relações públicas e força de vendas. Todos os aspectos, dentro de cada uma delas, devem ser definidos de modo a comunicar ao segmento-alvo a existência e o valor do produto.
Distribuição (Place)	A política de distribuição consiste na tomada de decisões sobre os canais que o produto tem de percorrer até chegar ao consumidor final. A escolha dos canais apropriados é, muitas vezes, difícil e tem consequências duradouras: afeta todas as outras variáveis do <i>marketing mix</i> e é difícil de alterar.

Fonte: adaptado de KOTLER, 2000.

Os 4 Ps são conhecidos como marketing mix, referindo-se às quatro

áreas primárias do processo decisório associado ao marketing, descrevendo as atividades associadas ao micromarketing, isto é, ao papel desempenhado pelo marketing dentro da organização individual.

Em Marketing, o modelo dos 4 Ps de McCarthy (1997) — produto, preço, praça e promoção (comunicação) — há muito se consolidou como instrumento básico tanto para a gerência como para a análise teórica de temas na disciplina. Os 4 Ps (também chamado *mix* ou composto mercadológico) abrangem as quatro dimensões constituintes do Marketing e, mesmo quando não mencionado, o modelo serve como referência para direcionar a formulação e implementação de ações mercadológicas, bem como para a discussão conceitual.

O cliente em 1º lugar, uma questão chave no desenvolvimento de uma perspectiva de Marketing através de uma organização é a de convencer cada funcionário de que a satisfação do cliente é seu compromisso. Treinamentos são usados para alcançar este objetivo. O ponto de partida é fazer com que a equipe administrativa inteira reconheça seu papel e responsabilidade no comando orientado para o mercado. As características e cultura de uma organização efetuam o desenvolvimento de uma orientação de Marketing dentro da empresa. As pequenas organizações têm mais facilidades de atingir a integração do que grandes empresas e de vários níveis. A integração do Marketing pode ser ajudada ou constrangida pela cultura corporativa. Os gerentes de funções diferentes no Marketing devem ser estimulados quanto à importância de atender aos desejos e necessidades dos clientes através de suas funções.

Após esta fase inicial de marketing, passasse para o tópico referente à orientação para o mercado.

2.2 Orientação para o Mercado

KOTLER (2000) assinala que a orientação para o marketing (mercado) não é o único tipo de orientação empresarial que uma organização pode adotar, podendo ser uma das seguintes:

Quadro 7: Tipos de orientação empresarial

TIPO	CONCEITO
Orientação para a produção	a preocupação fundamental é facilitar o processo produtivo. O seu objetivo é a eficiência na produção e distribuição de seus produtos e serviços e o consumidor deve adaptar-se ao fluxo de trabalho e não o oposto.
Orientação para o produto	existe uma crença imensa no valor do produto, mesmo que os consumidores não pensem a mesma coisa, oferecendo grandes entraves para mudanças, mesmo que isto possa gerar maior apelo mercadológico.
Orientação para vendas	procura constantemente estimular a demanda através de propaganda, venda pessoal e outras atividades ao invés de desenvolverem programas mais atraentes.
Orientação para marketing	estas organizações acreditam que seu maior objetivo é determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los.

Fonte: KOTLER, 2000.

Este trabalho optou por utilizar a terminologia Orientação para o Mercado ao invés de Marketing pelo fato de que o termo marketing está fortemente ligado às ferramentas tradicionais do marketing mix (4 Ps), o que pode levar a um empobrecimento do conceito e dar a conotação de que o único responsável pela orientação seria o departamento de marketing, podendo gerar conflitos dentro da organização, apesar de ter surgido como orientação para o marketing, em abril de 1987, em conferência no *Marketing Science Institute* (MSI).

Para GRÖNROOS (1993,p.160) a função de marketing inclui quatro partes principais:

Quadro 8: Partes da função marketing para Grönroos

<ul style="list-style-type: none">• “Compreender o mercado por meio de pesquisa de mercado e análise de segmentação;• para que nichos e segmentos de mercado possam ser selecionados;• para os quais os programas de marketing sejam planejados, executados e controlados e, finalmente,• preparar a organização para que os programas e atividades de marketing sejam executados com sucesso.”
--

Fonte: adaptado de GRÖNROOS, 1993.

Podemos notar que esta abordagem é baseada no conceito de marketing que o coloca como uma filosofia, sustentando que uma empresa deve basear todas as suas atividades nas necessidades e desejos dos clientes em mercados alvos selecionados (KOTLER apud GRÖNROOS, 1993, p.160), contemplando as restrições de caráter ambiental (leis, acordos, normas, etc.), podendo ser chamado de visão orientada para o mercado, em contraposição a práticas orientadas para a produção (estas não são necessariamente negativas, muitas soluções de alta tecnologia teriam sido substancialmente retardadas se empresários e fabricantes tivessem esperado por sinais específicos do mercado).

A orientação para o mercado é um tema dos mais atuais, sendo chamado por NARVER e SLATER (1990) de “*o coração da administração de marketing e estratégia moderna*”, porque, para esses autores, orientação para o mercado equivale às práticas organizacionais alinhadas com o conceito de marketing. Nestas empresas, as pessoas decidem e agem com o propósito de criar valor superior para o cliente.

O conceito de orientação para mercado tem desempenhado papel fundamental na discussão sobre a importância de marketing na década de 80 e 90 por salientar a necessidade de maior interação com o mercado como forma de obter melhor desempenho competitivo.

A mudança de “orientação para a produção” para “orientação para o mercado” ocorreu a partir do início da década de 90, caracterizando-se pela mega-competição, alta tecnologia e mudanças nas práticas gerenciais.

Todas as empresas ambicionam estar orientadas para o mercado. Os seus presidentes exortam os empregados a aproximarem-se mais dos clientes e a tomarem decisões de acordo com as suas necessidades. Uma forte orientação para o mercado pode aumentar a eficácia de qualquer estratégia e servir como uma das poucas fontes sustentáveis ainda disponíveis num ambiente de rápida mudança tecnológica e agressiva imitação competitiva. Mesmo as empresas com tecnologias e estratégias de negócio de primeira classe possuem apenas as condições mínimas necessárias para ser bem sucedidas; e a menos que saibam satisfazer e reter o cliente, não conseguirão concretizar o seu potencial.

As organizações orientadas para o mercado conhecem-no de uma forma tão completa que são capazes de identificar e cuidar de seus clientes mais valiosos e não hesitam em descartar os clientes que drenam os lucros — os instáveis e caros de servir. Não se pode pretender ser tudo para todas as pessoas.

Uma forte orientação para o mercado está profundamente embutida na estrutura genética de uma organização líder. Existem sete ilustrações do comportamento e capacidades distintivas que lhe permitem suplantá-los os seus concorrentes (DAY, 1998), conforme se visualiza no quadro 9, na página seguinte.

De acordo com AKEL SOBRINHO (2000, p.1):

“Diversos autores (BERRY e PARASURAMAN, 1992; DAY, 1990; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; HUNT, 1990; KHOLI e JAWORSKI, 1990; KOTLER, 2000; LEVITT, 1986; NARVER e SLATER, 1990; WHITELEY, 1992) consideram que a orientação para o mercado, também chamada de orientação para marketing, consistiria na essência da filosofia empresarial que leva ao sucesso na luta pelos mercados, uma vez que a descoberta dos desejos e necessidades do consumidor bem como o movimento das tendências ambientais, principalmente focando a concorrência, pode contribuir para criar uma diferenciação competitiva”.

Uma empresa orientada para o mercado é aquela que demonstra uma efetiva preocupação em fornecer valor superior para o cliente, buscando o relacionamento duradouro e ganhos mútuos com todos os atores do sistema, sem se descuidar das ações dos concorrentes e do ambiente.

A orientação das empresas para o mercado tem sido apontada por diferentes autores (NARVER e SLATER, 1990; KOHLI e JAWORSKI, 1990; DAY, 1990; KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993) como sendo uma condição de grande importância para garantir um desempenho destacado no ambiente concorrencial.

Quadro 9: Ilustrações do comportamento e capacidades distintivas de DAY.

ILUSTRAÇÃO	CONCEITO
Oferecer soluções excelentes	As empresas orientadas para o mercado são peritas em antecipar e provocar alterações de mercado e oportunidades antes da sua concorrência direta.
Dar mais valor ao cliente	Em uma organização orientada para o mercado existe um entendimento e empenhamento por parte de todas as funções relativamente a um posicionamento que pretende dar mais valor ao cliente.
Conseguir clientes leais	Se a satisfação for medida numa escala de 1 a 5, de totalmente satisfeitos a totalmente insatisfeitos, os 4 — apesar de afirmarem que estavam satisfeitos — tinham mais probabilidades de abandonar a empresa do que os 5.
Motivar e reter empregados	As empresas orientadas para o mercado não se preocupam apenas com os clientes. Dão igual importância aos empregados que definem e entregam valor ao cliente.
Surpreender a concorrência	Combater os concorrentes antes de eles se tornarem suficientemente grandes para travar uma luta equilibrada.
Investir no marketing	Ultrapassar a concorrência, motivar os empregados a colocarem os clientes em primeiro lugar e em seguida encantar os clientes são medidas necessárias, mas que, por si, não asseguram uma rentabilidade superior. As empresas orientadas para o mercado conseguem maior rentabilidade fazendo melhores investimentos de longo prazo. Elas sabem que o processo de desenvolvimento de um cliente leal leva muito tempo: é necessário à tomada de conhecimento, a geração de interesse e de confiança até chegar à lealdade. A ênfase é na rentabilidade a longo prazo dos seus investimentos de marketing relativamente à concorrência, na compreensão de quais são os clientes que vale a pena procurar e em saber encorajar a lealdade através da redução dos custos de aquisição.
Ver as marcas como ativos	Para gerir uma marca como se fosse um patrimônio é necessário começar por ter um entendimento profundo do motivo pelo qual a marca fornece benefícios aos consumidores, saber como manter a marca forte perante os ataques da concorrência e ser capaz de rentabilizar a marca estendendo-a a novos produtos, protegendo-a, ao mesmo tempo, da diluição ou de danos devidos a utilizações inapropriadas.

Fonte: adaptado de DAY, 1998.

2.2.1 Evolução Histórica

De acordo com DESPHANDÉ (1999), vemos que a evolução histórica da filosofia de orientação para o mercado desenvolveu-se em três etapas, definidas pelo *Marketing Science Institute* (MSI).

A primeira etapa ocorreu em abril de 1987 quando o MSI organizou uma conferência sobre o tema “Desenvolvendo uma orientação para o marketing”, tendo como conferencistas quatro executivos de empresas líderes em seus setores. A intenção neste momento era apresentar alguns achados iniciais sobre o modelo e criar um modelo para pesquisa. Nesta conferência foram definidos três temas que se mantêm como parte principal do trabalho empírico desde então:

Quadro 10: Linhas de pesquisa da conferência de 1987 do MSI

- ✓ A necessidade de mensuração do nível de orientação para o mercado de uma empresa;
- ✓ A necessidade de compreender se existe um nível ótimo de orientação para o mercado, dado o contexto estratégico de uma empresa e seu segmento de atuação; e
- ✓ A necessidade de pensar a orientação para o mercado como uma base e não um substituto para a inovação na empresa.

Fonte: adaptado de AKEL SOBRINHO, 2000.

A segunda etapa foi a conferência do MSI de setembro de 1990, da qual participaram acadêmicos (compreensão da mudança organizacional) e executivos (experiências em instalar uma orientação para o mercado) apresentando trabalhos. Nesta conferência surgiram três pesquisas (financiadas pelo MSI), abordando os seguintes temas:

- NARVER e SLATER, 1990: estratégias para aumentar a orientação para o mercado;
- JAWORSKI e KOHLI, 1993: antecedentes e conseqüentes da orientação para o mercado; e
- DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993: orientação para o cliente nas maiores empresas japonesas.

Despontaram, também, como temas adicionais: necessidade de compreender o que causa uma grande orientação para o mercado em uma empresa e os seus impactos na lucratividade do negócio; entender a orientação para o mercado em múltiplos níveis, incluído aqueles ligados à cultura corporativa e uma orientação estratégica.

A terceira etapa veio com o estabelecimento da pesquisa sobre orientação para o mercado como “tema de pesquisa fundamental” (*Gold*), a mais alta prioridade de pesquisa a ser financiada pelo MSI em 1994-1996, garantindo a continuidade de seus estudos.

A literatura sobre orientação para o mercado desenvolveu-se em cinco recentes perspectivas (LAFFERTY e HULT, 2001):

Quadro 11: Perspectivas da Orientação para o mercado

Perspectiva	Autores
Processo de tomada de decisão a partir de 1988.	Glazer, R. (1991); Glazer, R. e Weiss, A. M. (1993); Shapiro, B. (1988).
Inteligência de mercado a partir de 1990.	Avlonitis, G. e Gounaries, S. (1997); Cadogan, J.W. e Diamantopoulos, A. (1995); Cadogan, J.W. et al. (1998); Hart, S. e Diamantopoulos, A. (1993); Hooley, G. et al. (1990); Jaworski, B.J. e Kohli, A.K (1993); Jaworski, B.J. e Kohli, A.K (1996); Kohli, A.K e Jaworski, B.J. (1990); Kohli, A.K et al. (1993); Maltz, E. e Kohli, A.K (1996); Selnes, F. et al. (1996).
Comportamento baseado em cultura a partir de 1990.	Cadogan, J.W e Diamantopoulos, A. (1995); Han, J.K. et al. (1998); Narver, J.D. e Slater, S.F. (1990); Narver, J.D e Slater, S.F (1998); Narver, J.D et al. (1998); Siguaw e Diamantopoulos, A. (1995); Siguaw, J.A. et al. (1994); Slater, S.F e Narver, J.D (1992); Slater, S.F e Narver, J.D (1994).
Foco em marketing estratégico a partir de 1992.	Day, G.S. (1994); Day, G.S. e Nedungadi, P. (1994); Gatignon, H. e Xuereb, J.B. (1997); Morgan, R.E. e Strong, C.A. (1998); Moorman, C. (1998); Ruekert, R.W. (1992); Webster Jr., F.E. (1992).
Orientação para o consumidor a partir de 1993	Deshpande, R. e Farley, J.U (1998a); Deshpande, R. e Farley, J.U. (1998b); Deshpande, R. et al. (1993); Siguaw, J.A. et al. (1994).

Fonte: adaptado de LAFFERTY e HULT, 2001

2.2.2 Modelos de Orientação para o Mercado

São apresentados nesta etapa cinco modelos de orientação para o mercado, que podem ser considerados precursores das pesquisas na área de orientação, de acordo com a retrospectiva histórica apresentada anteriormente, tendo abordagens exploratórias bastante amplas, englobando diversos fatores intervenientes, sendo considerados referenciais para a temática em questão (DAY, 1994; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER 1990 e SHAPIRO, 1988).

Devemos deixar claro que estes trabalhos são apenas os precursores da pesquisa. Há vários outros, sendo que cada modelo avalia o grau de orientação para o mercado de forma diversa, abrangendo fatores que facilitariam a sua implementação e a avaliação dos seus impactos sobre o desempenho das empresas, considerando-se as dimensões filosóficas e operacionais desse desempenho.

- **Proposta de SHAPIRO**

De acordo com SHAPIRO (1988) “o termo orientação para o mercado representa um conjunto de processos pertinentes a todos os aspectos da organização. É muito mais do que o clichê ‘aproximar-se do consumidor’.”

SHAPIRO, de acordo com AKEL SOBRINHO (2000), propôs três características, que ele associa aos 3 C’s, que tornam uma empresa orientada para o mercado:

Quadro 12: os 3 Cs de Shapiro

COMUNICAÇÃO	A informação sobre todas as importantes influências sobre o comprador permeiam todas as áreas funcionais da empresa, correspondendo às etapas de geração e disseminação das informações de marketing.
COORDENAÇÃO	As decisões estratégicas e táticas são tomadas interfuncional e interdepartamentalmente, com um processo decisório colegiado e participativo.
COMPROMETIMENTO	As divisões e funções tomam decisões bem coordenadas e as implementam com um senso de comprometimento, acelerando a velocidade de resposta.

Fonte: adaptado de AKEL SOBRINHO, 2000.

SHAPIRO (1988) salienta que, para que a orientação para o mercado seja realmente implementada, estes três fatores devem ser levados em conta pela organização.

Observa-se que ao definir orientação para o mercado o autor a considera um objetivo dentro da organização, com ações voltadas á efetiva adoção do conceito filosófico de marketing.

SHAPIRO (1988) desenvolveu uma lista de itens a serem verificados pelos executivos de uma organização:

Quadro 13: *Check-list* de Shapiro.

✓	Facilidade para a realização de negócios (facilidade para contato, rapidez para providenciar informações, facilidade para dar seqüência a partir delas e realização de promessas razoáveis);
✓	Comprometimento com as promessas feitas (sobre o desempenho do produto, sobre a entrega, a instalação, o treinamento e os serviços);
✓	Alcance dos parâmetros propostos (tanto específicos como gerais);
✓	Responsividade (atenção, procura pelo alcance dos padrões máximos, em busca do “por que não” e não do “por quê”); e
✓	Realização de trabalho em equipe (compartilhamento da culpa, das informações, tomada de decisões conjunta,...).

Fonte: adaptado de AKEL SOBRINHO, 2000.

Estes itens devem ser usados para uma auto-avaliação dos dirigentes das organizações.

- **Proposta de NARVER e SLATER**

Analisando as várias pesquisas na área de orientação para o mercado de NARVER e SLATER vemos que eles convergem na preocupação em explicar o inter-relacionamento deste tema com o desempenho empresarial. Para que a empresa seja lucrativa é necessário obter uma vantagem competitiva sustentável, que será alcançada com a criação de valor para o consumidor.

Para NARVER e SLATER a orientação para o mercado é sinônimo de cultura organizacional, ou melhor, é um tipo específico de cultura voltada à geração de valor superior ao cliente e vantagens competitivas sustentáveis, ou em suas palavras:

“Orientação para o mercado é a cultura organizacional que, da forma mais efetiva cria os comportamentos necessários para a geração de valor superior para os clientes e assim, performance continuamente superior para o setor.”
(NARVER e SLATER, 1990, p.21)

Em seguida, afirmaram que orientação para o mercado consiste basicamente de três componentes – orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão: foco de longo prazo e rentabilidade.

Orientar-se para os clientes significa compreender a sua cadeia de valores e criar vantagens para eles, aumentando os benefícios do cliente e diminuindo os custos de aquisição, criando valor para o consumidor.

Orientar-se para a concorrência significa conhecer e compreender as ações dos seus concorrentes principais e potenciais, bem como suas forças e fraquezas, potencialidades e estratégias (NARVER e SLATER, 1990).

Coordenação interfuncional significa a interação da empresa inteira, deixando para trás a idéia de que a preocupação com o consumidor é função de um único setor, todos

têm responsabilidade em realizar atividades com o intuito de proporcionar benefícios com custos reduzidos para o cliente (NARVER e SLATER, 1990).

O cumprimento dos objetivos destes três elementos ocorre no longo prazo, ou seja, a empresa precisa de um certo tempo para o desenvolvimento da orientação, pois se trata de uma alteração na cultura organizacional.

NARVER e SLATER (1990), partindo do conceito de valor, discutem argumentos teóricos sustentando a existência de relacionamento positivo entre orientação para o mercado e desempenho organizacional

Para NARVER e SLATER (1990), a empresa orientada para o mercado conhece o nível de expectativa de valor do cliente, acompanha o grau de satisfação do mercado com seus produtos e serviços e age quando observa evidências de insatisfação entre os compradores, tendo como critérios de decisão o foco no longo prazo e a busca de lucratividade.

Dentro da pesquisa de 1990, sobre estratégias para aumentar a orientação para o mercado, NARVER e SLATER desenvolveram uma escala de orientação para o mercado com quinze itens (ver Anexo 3). Testaram-na em 113 (cento e treze) empresas americanas, divididas em dois segmentos, produtos *commodities* e não *commodities*, envolvendo 371 (trezentos e setenta e um) executivos do nível institucional.

Outro objetivo dessa pesquisa foi verificar a hipótese de que quanto maior a orientação da empresa para seu mercado, maior seria a rentabilidade do negócio. A premissa foi confirmada, concluindo-se que a orientação para o mercado é um importante indicador de rentabilidade (NARVER & SLATER, 1990).

Em outro trabalho (1994), preocupam-se com a influência do ambiente competitivo na relação orientação para o mercado e rentabilidade, concluindo, através de pesquisa qualitativa, que, em qualquer condição ambiental, quanto maior for a orientação para o mercado, maior será o sucesso da empresa (SLATER e NARVER, 1994a).

Em um terceiro estudo, fundamentam teoricamente o desenvolvimento da orientação para o mercado, argumentando que a melhor abordagem é aquela que leva os administradores e funcionários a um contínuo aprendizado de suas ações para criar valor ao consumidor. (SLATER e NARVER, 1994b).

SLATER e NARVER (1995) observam que os interesses dos consumidores devem vir sempre em primeiro plano, utilizando-se a habilidade da organização em gerar, disseminar e usar informações superiores sobre os seus clientes e competidores e aplicando-se de forma coordenada os recursos interfuncionais para criar um valor superior para o cliente.

Em NARVER e SLATER (1990) a orientação para o mercado é considerada um importante influenciador da rentabilidade, e complementa em SLATER e NARVER (1995) que ser orientado para o mercado nunca trará um resultado negativo para a empresa.

NARVER e SLATER (1990) elaboraram uma escala para a mensuração da orientação para o mercado e posterior análise dos seus efeitos na performance dos negócios da organização. O instrumento mede cinco fatores: orientação para o consumidor (seis itens), orientação para os competidores (quatro itens), coordenação interfuncional (cinco itens), foco no longo prazo (três itens) e ênfase na lucratividade (três itens).

- **Proposta de DAY**

Para DAY (1990) a organização orientada para o mercado tem:

“um compromisso com um conjunto de processos, crenças e valores que permeiam todos os seus aspectos e atividades, que são voltadas para uma compreensão, profunda e consensual, das necessidades e do comportamento dos clientes, e das capacidades e intenções dos concorrentes, com o propósito de alcançar um desempenho superior, satisfazendo os clientes melhor que os concorrentes.” (DAY, 1990, p.388)

DAY (1994, p.38) observa que “a orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes”, sendo que esta habilidade superior é obtida com o desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Sendo assim, as empresas tornam-se orientadas para o mercado à medida que identificam e desenvolvem capacidades especiais, criando vantagens em relação aos concorrentes.

“Capacidades são complexos conjuntos de habilidades e aprendizado coletivo, exercitado através do processo organizacional, proporcionando coordenação superior das atividades funcionais.” (DAY, 1994, p.38)

DAY (1994) classifica estas capacidades especiais em três categorias:

- ✓ Externa: sensibilidade para o mercado, ligação com o consumidor, vínculo com o canal; monitoramento da tecnologia.
- ✓ Interna: gerenciamento financeiro, controle de custos, desenvolvimento de tecnologia, logística integrada; processo de produção/transformação; gerenciamento de recursos humanos, ambiente saudável/seguro.
- ✓ De ligação: preenchimento de pedidos dos clientes; formação do preço; compra; serviço de entrega ao consumidor; desenvolvimento de novos produtos/serviços; desenvolvimento de estratégia.

O desenvolvimento dessas capacidades é o ponto crucial de uma empresa orientada para o mercado. São cinco os passos para atingir este fim: diagnosticar as capacidades atuais, antecipar necessidades futuras de capacidades, redesenhar o processo do pessoal de nível operacional, direcionar a alta administração e monitorar o progresso (DAY, 1994, p.46).

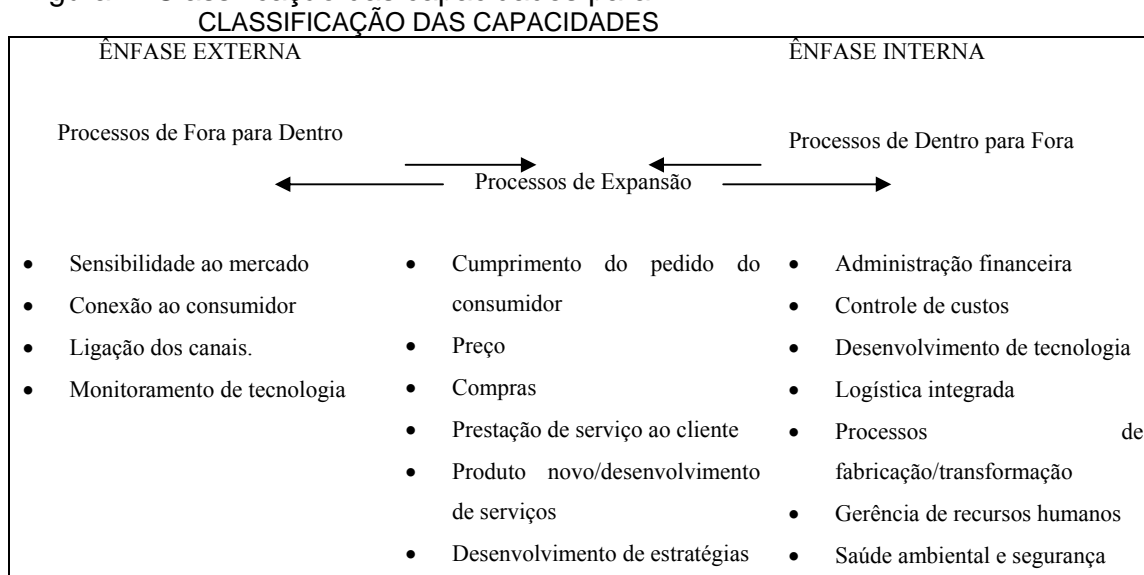
Conclui-se, pela exposição do modelo de DAY salientando que seu objetivo global é demonstrar um compromisso para com o desenvolvimento de capacidades organizacionais, tanto em relação ao ambiente interno quanto ao externo,

“(...) refletindo a filosofia de que todas as decisões começam com o consumidor e são guiadas por uma profunda e compartilhada compreensão das necessidades desses consumidores e do comportamento, capacidades e intenções dos concorrentes, pelo propósito de atingir performance superior, satisfazendo os consumidores melhor do que os concorrentes”.(DAY, 1994, p.45)

DAY (1994) elaborou uma tabela de comparação entre atributos das empresas que são voltadas para o mercado, orientadas para o mercado e orientadas para dentro. Nessa tabela, o autor compara dez itens: forma de segmentação do público-alvo, conhecimento desse público, sistemas de informação, política de investimentos em marketing, política de

comunicação, forma de comunicação, estrutura organizacional, relacionamento com os canais de distribuição, conhecimento da concorrência e comunicação interna relacionada aos assuntos de marketing.

Figura 4: Classificação das capacidades para DAY.



Fonte: DAY, 1994, p. 41.

Para DAY (2001), não existe empresa orientada para o mercado que não tenha uma cultura forte, pouco sólidas ou superficiais, sendo condição necessária para a orientação para o mercado a empresa ter uma cultura disseminada, orientada para fora, concebida para oferecer qualidade e vantagem aos consumidores e criar vantagem em relação à concorrência.

Uma cultura forte representa as crenças, a mentalidade e a compreensão comum de uma organização, definindo claramente o que é e o que não é adequado (DAY, 2001).

Podemos ver na tabela abaixo que a organização orientada para o mercado tem crenças, valores e normas bastante diferentes de seus pares mais centrados em si mesmos.

Para DAY (2001), uma cultura orientada para o mercado leva muito tempo para ser construída – mas pode ser destruída em poucos meses. A cultura orientada para o mercado precisa ser constantemente defendida contra a complacência e prioridades conflitantes – suas maiores ameaças – alimentado-a e adaptado-a para afastar o perigo

de sua extinção. O grau em que o comportamento orientado para o mercado está embutido na cultura – os valores, normas e crenças comuns que dão significado aos membros da organização e também às regras de comportamento – é cada vez mais importante. Nenhum esforço significativo para realizar mudanças culturais pode prosseguir sem um amplo acordo sobre a orientação e as crenças definidoras da cultura existente.

Quadro 14: Diferenças ilustrativas em valores e normas para DAY.

Organização orientada para o mercado	Organização centrada em si mesma
Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem.	Venderemos a quem comprar.
A qualidade é definida pelos clientes.	Qualidade é adequação aos padrões internos.
As melhores idéias provêm de se viver com os clientes.	Os clientes não sabem o que querem.
Os funcionários são defensores dos clientes.	Relações com clientes são problemas do departamento de marketing.
O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor.	Os dados sobre clientes são mecanismos de controle e os distribuidores são dutos.
A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade	O que importa são novas contas (conquistas).
Não há vacas sagradas – canibaliza-se.	Protege-se o fluxo de receitas existentes
Aprende-se com os erros.	Evitam-se erros.
A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões.	A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação.
A paranóia a respeito dos concorrentes é saudável.	Podemos viver com nossos concorrentes.
O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado.	Concorrentes são imprevisíveis.
Sabemos mais que os concorrentes	Se a concorrência faz isto, deve ser bom.

Fonte: adaptado de DAY (2001, p.54).

- **Proposta de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER**

Antes de iniciar, devemos salientar que DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER consideram orientação para o mercado como sinônimo de orientação para o consumidor, pois consideram mercado a soma de todos os consumidores potenciais da empresa.

Para DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), a orientação para o consumidor é somente parte de uma cultura corporativa mais abrangente. Deve-se analisar o contexto por inteiro, pois o interesse somente nas necessidades atuais e potenciais dos consumidores é inadequado se não se considerar também um conjunto de valores mais profundo que reflita toda a organização.

A importância da cultura organizacional do ponto de vista do marketing foi discutida por DESPHANDE e WEBSTER (1989), sendo considerada elemento central para o marketing, principalmente nos estudos acerca de Orientação para o Mercado.

DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER (1993), definiram a “orientação para o consumidor” como sendo o conjunto de crenças que põe o interesse do consumidor em primeiro lugar, sendo uma conceituação de orientação para o mercado ligada a cultura organizacional.

Neste estudo, DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER (1993) identificaram quatro tipos básicos de cultura: Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado (Figura 5).

Este modelo distingue a cultura em relação a duas dimensões: se a organização tem um foco mais interno (facilitar atividades, integração – Clã e Hierarquia) ou externo (competição, diferenciação – Adhocracia e Mercado) e se as respostas à mudança são flexíveis e espontâneas (processos orgânicos – Clã e Adhocracia) ou rigidamente controladas e ordenadas (processos mecanicistas – Hierarquia e Mercado).

Uma cultura do tipo mercado enfatiza a competitividade e a realização de metas, bem como produtividade e mecanismos de mercado.

O conceito de orientação para o mercado para DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993, p.27) é:

“(...) o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo.”

Esta abordagem está baseada na relação entre orientação para o mercado e cultura organizacional, sendo que a orientação para o mercado é considerada como “...um tipo de cultura organizacional” (DESPHANDÉ e WEBSTER, 1989, p.8). O ponto central desta abordagem está no fato de não se concentrar exclusivamente seus esforços no reconhecimento das necessidades e desejos do consumidor, mas sedimentar o valor do consumidor como sendo o centro de todas as atividades organizacionais.

Figura 5: Tipos culturais para DESPHADÉ, FARLEY e WEBSTER

PROCESSOS ORGÂNICOS (flexibilidade, espontaneidade)	
<p>CLÃ</p> <p>Valores Dominantes: Coesão, participação, trabalho em equipe, consideração, equidade, abertura.</p> <p>Estilo do Líder: Mentor, facilitador, figura paterna.</p> <p>Estilo de Processamento de Informações: Discussão, consenso participativo.</p> <p>Ênfase Estratégica: Desenvolvimento de recursos humanos, compromisso, moral.</p>	<p>ADHOCRACIA</p> <p>Valores Dominantes: Espírito empreendedor, criatividade, adaptabilidade, autonomia, experimentação.</p> <p>Estilo do Líder: Empreendedor, inovador, assume riscos.</p> <p>Estilo de Processamento de Informações: Critério, invenção, flexibilidade.</p> <p>Ênfase Estratégica: Inovação, crescimento, novos recursos</p>
MANUTENÇÃO INTERNA (facilitar atividades, integração)	POSICIONAMENTO EXTERNO (competição, diferenciação)
<p>HIERARQUIA</p> <p>Valores Dominantes: Cautela, lógica, obediência, economia.</p> <p>Estilo do Líder: Coordenador, administrador.</p> <p>Estilo de Processamento de Informações: Medição, documentação, computação.</p> <p>Ênfase Estratégica: Estabilidade, previsibilidade, operações facilitadas</p>	<p>MERCADO</p> <p>Valores Dominantes: Competitividade, realização de metas, iniciativa, diligência.</p> <p>Estilo do Líder: Decisivo, orientado para realizações.</p> <p>Estilo de Processamento de Informações: Clarificação de metas, julgamento individual, determinação.</p> <p>Ênfase Estratégica: Vantagem competitiva, superioridade no mercado</p>
PROCESSOS MECANICISTAS (controle, ordem, estabilidade)	

Fonte: adaptado de DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER (1993).

Para DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993, p.32), a orientação para o mercado (ou para o consumidor) é parte de toda a cultura organizacional, considerando-se que toda empresa é orientada para o consumidor, variando apenas o nível de orientação, "...já que nenhuma empresa pode ignorar os clientes completamente e uma completa orientação para o cliente é provavelmente não alcançável, nem economicamente desejável".

Em seu trabalho sobre orientação para o cliente nas maiores empresas japonesas (1993), com o objetivo de "(...) *examinar o impacto da cultura organizacional, orientação para o consumidor e inovação em relação à performance da empresa*" (DESHPANDE et al., 1993, p.24), concluiu-se que a adoção desta orientação são: a cultura organizacional, orientação para o cliente e a inovação.

A pesquisa foi realizada em 50 (cinquenta) empresas japonesas e em seus clientes. Aplicou-se um questionário estruturado, referente a cada um dos temas citados (cultura organizacional, orientação para o consumidor e inovação) a dois executivos de marketing das empresas-fornecedoras e a dois executivos de compras de uma empresa cliente. A escala de nove itens (Anexo 4) foi desenvolvida de uma lista inicial de trinta itens.

DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) mensuram a orientação para o consumidor através de nove itens, sendo que os mesmos , após adaptações de termos, são usados também para verificar a percepção dos consumidores em relação ao desempenho da empresa em questão, usando como base os trabalhos anteriores de NARVER e SLATER e de KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, selecionando-se os itens considerados mais importantes.

Fatores observados no questionário (22 itens):

Quadro 15: Fatores observados no questionário de Desphandé, Farley e Webster.

FATORES	ITENS
Orientação para o cliente (9 itens)	Nós temos avaliações regulares ou rotineiras dos serviços ao cliente; Nosso desenvolvimento de produtos e serviços é baseado em boas informações do mercado e dos clientes; Nós conhecemos bem nossos concorrentes; Nós temos informações sobre como nossos clientes valorizam nossos produtos e serviços; Nós somos mais focados nos clientes que nossos concorrentes; Nós competimos fundamentalmente baseados na diferenciação de produtos e serviços; Os interesses dos clientes devem sempre estar em primeiro lugar, à frente do interesse dos proprietários; Nossos produtos/serviços são melhores neste ramo; e Eu acredito que nosso negócio existe fundamentalmente para servir aos clientes.
Cultura (4 itens): verificar com que tipo de cultura a empresa se identifica (A – Clã; B – Adhocracia; C – Hierarquia; D – Mercado)	<u>Tipo de Organização</u> : Pessoal (A), Formalizada e estruturada (C), Dinâmica (B) ou Orientada para produção (D); <u>Liderança</u> : Mentor, sábio, pai ou mãe (A), Coordenador, organizador, administrador (C); Empreendedor, inovador, tomador de risco (B); Produtor, técnico (D). <u>Motivador da União/Coordenação</u> : Lealdade e tradição (A), Compromisso com inovação e desenvolvimento (B), Regras e políticas formais (C), Tarefas e objetivos alcançados (D); <u>O que é importante</u> : Recursos Humanos (A), Crescimento e aquisição de novos recursos (B), Permanência e estabilidade (C), Ações competitivas e conquistas (D).
Inovatividade (5 itens)	Primeira a lançar novos produtos e serviços; Último entrante em um mercado estabelecido mas ainda em crescimento; Entrante em mercados maduros e estabilizados; Entrante em mercados em declínio.; e Na fronteira do conhecimento da inovação tecnológica.
Performance (4 itens) comparada com nosso maior concorrente	Lucratividade; Tamanho; Participação de mercado; Taxa de crescimento.

Fonte : DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993).

Concluíram, com este estudo, que cada uma das variáveis expostas acima, sozinha, não produz performance positiva à empresa. O mais interessante foi o fato de que os clientes entrevistados, na sua grande maioria, consideraram que seus fornecedores eram menos orientados para o mercado do que os concorrentes destes últimos, contrapondo a idéia que tinham as empresas fornecedoras de serem orientadas para o mercado.

Demonstra-se, assim, que a percepção da orientação da empresa para o mercado vem do grupo de consumidores que ela atende, e não de uma confirmação interna,

deixando clara a necessidade de medir o grau de orientação de uma organização para o seu mercado a partir do próprio mercado.

A contribuição desses autores ao estudo da orientação para o mercado diz respeito ao desenvolvimento de uma consciência interna, a ser disseminada pela empresa, da importância de que todos considerem e defendam as ações voltadas para o consumidor.

- **Propostas de KOHLI, JAWORSKI e KUMAR**

Estes autores realizaram alguns estudos sobre a implementação do conceito de marketing (orientação para o mercado) na tentativa de construir um modelo que servisse de referência para as empresas medirem o seu grau de orientação para o mercado. Eles desenvolveram três trabalhos sobre este tema, sendo que no último agregaram uma contribuição quantitativa de KUMAR, tentando estabelecer um modelo de mensuração (MARKOR), que pode ser visto no Anexo 5.

Para KOHLI e JAWORSKI (1990), orientação para o mercado significa que a filosofia representada pelo conceito de marketing encontra-se traduzida no comportamento cotidiano dos gerentes e funcionários.

De acordo com KOHLI e JAWORSKI (1990) “orientação para mercados é a geração por toda a organização de inteligência de mercado relacionada às necessidades presentes e futuras do consumidor, disseminação dessa inteligência pela organização e responsividade organizacional por ela”, deixando claro que os aspectos geração e disseminação de informação sobre o mercado e responsividade a essa informação deveriam ser avaliados quando se deseja medir o grau de orientação para o mercado.

KOHLI e JAWORSKI (1990) concluíram que orientação para mercado é a geração, dentro da empresa, de inteligência de mercado relacionada a atuais e futuras necessidades de clientes, disseminação dessa inteligência entre departamentos e capacidade de resposta da empresa em relação a ela. Segundo esses autores, quanto maior a orientação para mercado de uma empresa, mais alta é a sua *performance* de negócios.

A inteligência de mercado corresponde a fatores externos à empresa que afetam as necessidades e desejos dos clientes, como, por exemplo, concorrentes, fornecedores,

distribuidores, variáveis políticas, econômicas e legais, tecnologia; e também se relacionam às necessidades atuais e futuras dos consumidores.

A disseminação de inteligência de mercado é a propagação das informações coletadas na etapa da geração pelos vários setores da organização, não ficando restritas ao departamento de marketing. Um aspecto importante para atingir este objetivo é o estímulo à comunicação horizontal (entre os vários setores) e vertical (entre os vários níveis organizacionais), incentivando o desenvolvimento de sintonia entre as atividades de cada um e as necessidades dos consumidores situados no mercado.

A resposta ao mercado consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores, geração e disseminação em ações concretas, refletidas no atendimento das necessidades atuais e futuras dos consumidores reais e potenciais.

Esta conclusão é resultado de uma revisão de literatura realizada pelos autores nos últimos 35 anos, sendo corroborada pela pesquisa realizada com 62 gerentes entrevistados (de marketing ou não) em 4 cidades americanas, englobando empresas de produtos industriais, de consumo e serviço, utilizando como metodologia entrevistas em profundidade semi-estruturadas, com quatro questões como roteiro.

No seu estudo mais conhecido (*Market Orientation: Antecedents and Consequences*) JAWORSKI e KOHLI (1993) concluem que uma organização orientada para o mercado é aquela em que os três pilares do conceito de marketing (foco no consumidor, marketing coordenado e rentabilidade) estão operacionalmente manifestos.

O central nesta discussão é saber quais são os fatores determinantes da orientação para o mercado:

- ✓ Antecedentes: a ênfase da alta administração para a orientação, a propensão a um determinado nível calculado de risco por parte da alta administração, natureza da dinâmica interdepartamental, sistemas de recompensa baseados no mercado e, com efeito negativo sobre a orientação para o mercado, o grau de centralização da empresa; e
- ✓ Conseqüências: performance hipoteticamente moderada pela turbulência de mercado, competitividade intensiva e turbulência tecnológica.

Os autores sugerem que sejam exploradas as complexidades da relação entre orientação para mercado e medidas alternativas de *performance* de negócios em estudos

futuros (JAWORSKI e KOHLI, 1993), o que vem a ser nada menos que um fator adicional em favor da linha defendida pelos autores deste artigo, a de que a disciplina de marketing deve, sem dúvida nenhuma, avançar em relação à descoberta de novas formas de medir e avaliar os seus esforços.

Quadro 16: Modelo de OPM proposto por JAWORSKI e KOHLI

ANTECEDENTES	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	CONSEQUÊNCIAS
ALTA ADMINISTRAÇÃO ✓ Ênfase ✓ Aversão ao risco DINÂMICAS INTERDEPARTAMENTAIS ✓ Conflitos ✓ Conectividade SISTEMAS ORGANIZACIONAIS ✓ Formalização ✓ Centralização ✓ Departamentalização ✓ Sistema de Recompensa	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO ✓ Geração de Inteligência ✓ Disseminação de Inteligência ✓ Responsividade	EMPREGADOS ✓ Comprometimento Organizacional ✓ Espírito de Corpo AMBIENTE ✓ Turbulência no Mercado ✓ Intensidade da Competitividade ✓ Turbulência Tecnológica PERFORMANCE DO NEGÓCIO

Fonte: adaptado de JAWORSKI e KOHLI, 1993.

JAWORSKI e KOHLI (1993) investigaram 222 (duzentas e vinte e duas) unidades de negócio pertencentes a grandes empresas norte-americanas. Os pesquisadores operacionalizam desempenho utilizando três medidas: resultado geral do negócio, resultado do negócio em relação aos principais concorrentes e participação de mercado. As duas primeiras medidas apoiaram-se nos julgamentos dos respondentes em cada unidade pesquisada e a média simples das duas respostas resultou no desempenho geral daquela organização. A terceira medida baseou-se em dados financeiros fornecidos pelas empresas. As análises indicaram um relacionamento significativo entre foco no mercado e desempenho geral (ou seja, quando considerados os julgamentos feitos pelos administradores). Em contraste, as mensurações calcadas em dados quantitativos não indicaram vínculo significativo entre orientação para o mercado e participação de mercado. Jaworski e Kohli consideram correta a primeira conclusão e consideram que a participação de mercado talvez não seja uma medida apropriada de desempenho, pois algumas empresas bem sucedidas podem alcançar resultados superiores perseguindo estratégias de nicho ou especialização, onde o crescimento das vendas não é prioritário.

Finalmente, em conjunto com KUMAR, desenvolveram um modelo de medição do grau de orientação para o mercado, chamado MARKOR (*MARKet ORientation*), que foi testado e validado em um trabalho de 1993.

É preciso ressaltar, antes de qualquer coisa, que a aplicação do modelo neste trabalho teve o único intuito de testá-lo e validá-lo para aplicação posterior, não sendo objetivo dos autores inferir um grau de orientação para o mercado na amostra pesquisada.

“A medida de orientação para o mercado (MARKOR) fornece o grau que uma unidade de negócios está engajada em gerar inteligência de mercado; disseminar essa inteligência, vertical e horizontalmente, formal e informalmente; e desenvolver e implementar programas de marketing baseado na inteligência gerado”.(KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993, p.473)

O modelo *MARKOR* é formado por 32 variáveis divididas em três grupos que correspondem aos três elementos-chave do conceito de marketing, segundo os referidos autores: geração de inteligência de marketing; disseminação de inteligência e responsividade. A pesquisa verifica até que ponto a empresa está atendendo corretamente a seus clientes e, ao mesmo tempo, determina as áreas que necessitam de maiores cuidados e melhorias para que ela se torne voltada para o mercado.

Para KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993),

“a escala de orientação para mercado avalia o grau com que uma unidade estratégica de negócios (1) se ocupa de atividades multidepartamentais de geração de inteligência de mercado, (2) dissemina esta inteligência verticalmente e horizontalmente através de canais formais e informais, e (3) desenvolve e implementa programas de marketing com base na inteligência gerada. Os atributos-chave da medida incluem (1) um foco nos clientes da unidade estratégica de negócios e as forças que norteiam suas necessidades e preferências, (2) itens baseados em atividades, não em filosofia do negócio, e (3) demarcação de um fator geral de orientação para mercado e de fatores de componentes associados.”

A amostra pesquisada foi dividida em três etapas, a fim de testar e validar as variáveis, eliminando aquelas que não correspondiam ao objeto a ser estudado, caso fosse necessário. Dessa maneira, trabalhou-se com executivos de marketing integrantes da *American Marketing Association* (230 respondentes), executivos de marketing e de uma segunda área das organizações-membro do *Marketing Science Institute* (27 respondentes) e, por fim, com os executivos principais das empresas do cadastro das maiores empresas americanas, conforme a Dun e Bradstreet (229 respondentes) (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993).

Utilizou-se para medir as respostas uma escala de cinco pontos (LIKERT), onde o “1” significava a discordância total da afirmação que estava sendo feita e o “5”, a concordância total.

2.2.3 Síntese dos modelos teóricos propostos

Para efeito de comparação dos textos citados usamos dois quadros construídos por AKEL SOBRINHO (2000), que sintetizam os modelos de orientação para o mercado.

Quadro 17: Síntese dos modelos de orientação para o mercado.

AUTORES	FATORES OBSERVADOS
SHAPIRO (1988)	Facilidade para fazer negócios; Cumprir as promessas; Alcançar os padrões de desempenho estabelecidos; Responsividade; e trabalho em conjunto.
KOHLI e JAWORSKI (1990)	Geração de inteligência de mercado; disseminação de inteligência de Mercado; e responsividade a estas informações.
NARVER e SLATER (1990)	Orientação para o cliente; Orientação para os concorrentes; Coordenação interfuncional; Horizonte de longo prazo; e ênfase nos lucros.
DAY (1994)	CAPACIDADES EXTERNAS Sentir o mercado; ligação com o consumidor; vínculo com o canal; e monitoramento da tecnologia. CAPACIDADES INTERNAS Gerenciamento financeiro; controle de gastos; desenvolvimento de tecnologia; logística integrada; processo de produção/ transformação; gerenciamento de recursos humanos; e ambiente saudável/seguro. CAPACIDADES DE LIGAÇÃO Preenchimento de pedido do cliente; formação de preço; processo de compras; serviço de entrega ao consumidor; desenvolvimento de novos produtos/ serviços; e desenvolvimento de estratégia.
DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993)	Orientação para o cliente; cultura organizacional; inovatividade; e performance.

Fonte: AKEL SOBRINHO, 2000.

Vemos, de acordo com AKEL SOBRINHO (2000), que existem diversos pontos de convergência entre estes modelos, principalmente quanto à orientação para o cliente, citada por NARVER e SLATER e DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, sendo semelhantes às capacidades externas de DAY.

Quadro 18: Comparativo em relação aos fatores utilizados nos modelos de orientação para o mercado.

para o mercado:

Conceito de Marketing	SHAPIRO (1988)	KOHLI E JAWORSKI (1990)	NARVER e SLATER (1990)	DESPHANDÉ FARLEY e WEBSTER (1993)	DAY (1994)	
Foco no Cliente	Geração e disseminação de informação sobre o comprador	GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO	Orientação para o cliente	Orientação para o cliente	Capacidades Externas	Vantagens em Relação aos Concorrentes
			Orientação para o concorrente		-	
Esforços Coordenados	Decisões tomadas integralmente e implementadas com senso de comprometimento	DISSEMINAÇÃO DA INTELIGENCIA DE MERCADO	Coordenação Interfuncional	Cultura Organizacional	Capacidades Internas	
		RESPONSIVIDADE E A INTELIGENCIA DE MERCADO		Inovatividade	Capacidade de Ligação	
Lucratividade	Performance	Performance	Horizonte de Longo Prazo Ênfase nos Lucros	Performance	Performance	

Fonte: AKEL SOBRINHO, 2000.

O tema da orientação para o concorrente, é focalizado por NARVER e SLATER, DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, e por DAY, porém pouco valorizado nestes dois últimos.

Com relação à abordagem interna da organização vemos que todos os modelos enfatizam, cada qual da sua maneira: capacidades internas em DAY; cultura organizacional em DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER; coordenação interfuncional em NARVER e SLATER; e a disseminação da inteligência de mercado em KOHLI e JAWORSKI.

A responsividade de KOHLI e JAWORSKI é semelhante às capacidades de ligação de DAY e da inovatividade de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER.

O desempenho é visto por NARVER e SLATER (longo prazo e ênfase nos lucros), em DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER ou decorrente da orientação (DAY; KOHLI e JAWORSKI; SHAPIRO).

De acordo com estes modelos podemos fazer uma síntese das dimensões da orientação para o mercado: ênfase no consumidor, importância das informações, coordenação interfuncional e responsividade (LAFFERTY, 2001).

Podemos ver que os constructos de Narver e Slater e Kohli e Jaworski têm algumas semelhanças. O constructo de Narver e Slater, conforme já tratado anteriormente, possui três dimensões: orientação para o cliente, orientação para os competidores e coordenação interfuncional. Já o de KOHLI e JAWORSKI é composto por: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência gerada pela empresa e resposta. Apesar dos constructos serem aparentemente distintos por composição, eles apresentam uma série de semelhanças e inter-relacionamentos.

Podemos ver que a orientação para o consumidor e a orientação para a concorrência, para NARVER e SLATER (1990), envolvem essencialmente obter e disseminar informações sobre clientes e competidores, podendo se fazer uma analogia com as dimensões geração e disseminação de inteligência de mercado, de KOHLI e JAWORSKI (1990).

Na dimensão coordenação interfuncional de NARVER e SLATER (1990) podemos fazer uma analogia com a dimensão resposta do constructo de KOHLI e JAWORSKI (1990).

Outra semelhança que podemos ver entre os dois modelos é que ambos trabalham com a orientação para o mercado como um grau, ao invés de presença ou inexistência (BISP, 1999).

Como diferença entre os modelos podemos apontar o fato de que, para KOHLI e JAWORSKI (1990), a orientação para o mercado tem relação com normas e valores da empresa, não indicando que seja um aspecto cultural, diferentemente de NARVER e SLATER (1990) que conceituam a orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional.

2.2.4 Barreiras à orientação para o mercado

Muito do que foi apresentado anteriormente aborda as vantagens que a empresa possui em ser orientada para o mercado, com exemplos de performance superior, maior

lucratividade, estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis, relacionamentos mais duradouros e estáveis com os clientes. Dessa forma, cabe uma pergunta: se existem tantas vantagens, por que nem todas são orientadas para o mercado?

JAWORSKI e KOHLI (1993) quando focalizaram a aversão ao risco, o conflito interdepartamental, sistemas de decisão centralizados e a falta de critérios de remuneração baseados no mercado como impedimentos importantes para uma maior orientação para o mercado, de uma certa maneira, começaram a delinear o assunto.

Recentemente, três trabalhos têm como base principal tratar de maneira mais específica as barreiras à orientação para o mercado: BISP (1999), DAY (1999) e HARRIS (1999).

Para BISP (1999) existem seis diferentes categorias de barreiras: personalismo da administração, crenças individuais, fatores da estrutura organizacional, administração de recursos humanos, falta de competência e clima psicológico, sendo que, para ele, a forma de administrar provavelmente seja a mais intrigante e difícil barreira a se lidar.

Para BISP (1999), a administração direta ou indiretamente molda as crenças, clima, estrutura e cultura organizacional.

Como segunda categoria BISP (1999), o autor menciona as crenças individuais como uma parte importante da cultura organizacional que afeta as atitudes individuais, podendo, dessa forma, afetar um comportamento mais orientado ao mercado. O autor toma como base o trabalho de SÖDERLUND (1993) e aponta seis percepções que podem dificultar a orientação para o mercado: (1) a orientação para o mercado pode ser vista como uma ameaça à estabilidade da empresa; (2) a orientação para o mercado pode ser vista como inacessível para a empresa, exigindo diferentes habilidades; (3) medo de que a orientação para o mercado leve a empresa a perder seu foco principal, provocando diferenças e incompatibilidades entre as necessidades dos clientes e as da empresa; (4) outras crenças que competem com a orientação para o mercado como, por exemplo, foco na orientação para o produto ou para o custo; (5) medo de intensificar um comportamento empresarial em que tudo pode ser feito e justificado para atender ao cliente, deixando a empresa vulnerável; e (6) a orientação para o mercado pode ser vista como uma estratégia que não se justifica financeiramente.

Para BISP (1999), a forma como a organização é configurada (divisões e departamentos; hierarquia de poder; formas de comunicação e mecanismos de coordenação) pode influenciar a orientação para o mercado. Uma configuração hierárquica com os departamentos distantes entre si, com a existência de normas formais e controle rígido, irá inibir a disseminação e resposta da empresa, assim como sistemas de decisão centralizados dificultarão a geração de inteligência de mercado.

A forma como a empresa administra seus recursos humanos, como ela contrata, treina, remunera, comunica e gerencia pode significar uma importante barreira à orientação para o mercado (BISP, 1999).

A incompetência empresarial é uma outra barreira para BISP (1999), pois é necessário obter e processar uma série de informações sobre como responder ao mercado, e eventualmente implementar decisões orientadas para o mercado, o que requer uma série de competências muitas vezes não existentes na empresa.

Com relação ao clima organizacional, BISP (1999) ressalta:

“O clima é crucial para intensificar atividades orientadas para o mercado. As atividades orientadas para o mercado, se consideradas isoladas ou em seqüência, dependem de cooperação e colaboração funcional, e por isso um clima de não comprometimento e falta de confiança é uma barreira muito forte para intensificar as atividades” (BISP, 1999, p.86-87)

Para DAY (1999) um pobre entendimento do mercado é uma barreira à orientação para o mercado. Para ele, há três comportamentos considerados formas de miopia empresarial, que podem impedir a orientação para o mercado:

- empresas que esquecem o mercado, centrando-se unicamente em seus produtos e processos tecnológicos;
- empresas que são compelidas pelo mercado, fazendo qualquer coisa que os clientes desejam; e
- empresas que se sentem superiores ao mercado, acreditando que podem ignorar o consumidor.

Todos esses comportamentos são apontados por DAY (1999) como formas de miopia organizacional.

HARRIS (1999) observa que o comportamento das pessoas, principalmente da alta administração, pode ser uma barreira à orientação para o mercado, assim como as crenças influenciam fortemente o nível de orientação para o mercado, afetando as atitudes, ações e comportamento das pessoas, atestando a importância do desenvolvimento de uma cultura de marketing na empresa, mudando a forma como a empresa e os funcionários vêem a empresa.

Quadro 19: Síntese das barreiras à orientação para o mercado

Autor	Síntese
BISP (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personalismo da administração; ○ Crenças individuais; ○ Fatores da estrutura organizacional; ○ Administração de recursos humanos; ○ Falta de competência; e ○ Clima psicológico.
DAY (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Esquecer o mercado; ○ Fazer qualquer coisa que os consumidores desejam; e ○ Sentir-se superior ao mercado
HARRIS (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comportamento das pessoas, principalmente da alta administração; ○ Crenças, atitudes, ações e comportamento das pessoas;

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.5 Outros desenvolvimentos conceituais

Ao longo dos anos 90 outros grupos de pesquisadores ampliaram e aprofundaram os conceitos teóricos apresentados nestes modelos fundamentais anteriormente mencionados, conforme o descrito a seguir:

Quadro 20: Outros desenvolvimentos conceituais

AUTOR	RESUMO
HOOLEY, LYNCH e SHEPHERD (1990)	Abordaram a implementação do conceito de marketing na prática, apresentando também diversas abordagens de seus impactos no desempenho da empresa;
NARVER, JACOBSON e SLATER (1993)	Avaliaram o impacto da orientação para o mercado sobre o desempenho da empresa em estudo que reporta os resultados de uma análise de dados de painel, mensurando-o através de dois indicadores: o crescimento das vendas (com o qual encontraram forte relação) e o retorno sobre o investimento – ROI (com o qual não verificaram relação), os resultados indicam que a orientação para o mercado e retenção de clientes estão

	significativamente relacionadas com crescimento de vendas mas não com retorno sobre investimento;
PELHAM (1993)	Investigou as influências mediadoras potenciais da relação entre orientação para o mercado e efetividade empresarial em pequenas empresas;
SIGUAW, BROWN e WIDING (1994)	Observaram os impactos positivos da orientação para o mercado sobre a atitude e o comportamento da força de vendas da empresa, tornando-a mais sensível à satisfação dos clientes;
GREENLEY (1995)	O objetivo principal do estudo é investigar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em uma cultura distinta dos EUA: o Reino Unido. Os resultados desse estudo sugerem que a influência da orientação para o mercado sobre a performance é moderada por outras variáveis ambientais, indicando que a orientação para o mercado pode não ser vantajosa em mercados altamente turbulentos e em condições de baixo poder do cliente e altas mudanças tecnológicas;
RAJU, LONIAL e GUPTA (1995)	Identifica quatro aspectos críticos para que hospitais alcancem a orientação para o mercado: gerar informações, aumentar a satisfação dos consumidores, responder às necessidades dos consumidores e reagir às ações da concorrência;
CARUANA, RAMASESHAN e EWING (1996)	Este artigo investiga o grau de OPM e seu efeito sobre o desempenho em universidades da Austrália e Nova Zelândia. Resultados confirmam relacionamento positivo entre a OPM e o desempenho global. O estudo confirma a importância da dimensão responsividade. Outro apontamento interessante é o fato de não ter sido encontradas diferenças substantivas entre escolas de negócios e outras escolas.
LIU e DAVIES (1996)	O propósito deste artigo é desenvolver um modelo de OPM, associando à agenda de pesquisas, e apresentar os resultados de um levantamento relativo ao modelo de OPM em empresas multi-varejistas do Reino Unido;
PITT, CARUANA e BERTHON (1996)	Este estudo contribui para o tema orientação para o mercado e performance empresarial, investigando essa relação num contexto cultural e econômico europeu, distinto dos EUA. Além disso, verifica a confiabilidade e validade da MARKOR em outros ambientes. Resultados apontam a MARKOR como um instrumento confiável e válido no contexto europeu, sugerindo também a existência de uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance empresarial;
ATUAHENE-GIMA (1996)	Este estudo realizado na Austrália busca examinar a influência da orientação para o mercado sobre inovação e performance. Os resultados indicam que a orientação para o mercado tem relação significativa com algumas características de inovação (como, por exemplo, ajuste entre inovação e marketing, vantagem de produto, time interfuncional) mas não com novidade de produto e ajuste entre inovação e tecnologia;
WRIGHT e PEARCE (1995)	Analisa os impactos do conceito de marketing sobre a satisfação para o consumidor no setor de serviços;
FRITZ (1996)	Examina a relação entre orientação para o mercado e sucesso corporativo em empresas da Alemanha, aparecendo como um dos fatores de sucesso corporativo;
SELNES, JAWORSKI e KHOLI (1996)	Este estudo indica que os antecedentes a OPM são afetados pelo contexto nacional, que os efeitos dos antecedentes a OPM são similares nos EUA e na Escandinávia, a OPM afeta o desempenho total nos EUA e na Escandinávia e uma forte ligação entre a OPM e o espírito de corpo é evidenciado em ambas culturas;
CARUANA, RAMASESHAN e EWING (1996)	Investigaram o grau de orientação para o mercado e seu efeito na performance em universidades da Austrália e Nova Zelândia;
PELHAM e WILSON (1996)	Observaram o impacto da orientação para o mercado, especificamente no desempenho das pequenas empresas, comparada a outras influências, em um modelo longitudinal integrado, indicando fraca relação causal entre ambiente de mercado, estrutura da empresa e estratégia;
PELHAM (1997)	Este estudo investiga as influências mediadoras potenciais da relação entre orientação para o mercado e efetividade empresarial em pequenas empresas. O estudo sugere que a orientação para o mercado influencia direta e significativamente a dimensão de

	efetividade empresarial composta por sucesso de novos produtos, retenção de clientes e qualidade relativa de produto. A efetividade empresarial aparece como uma variável mediadora entre orientação para o mercado e lucratividade. A taxa de crescimento de vendas/participação de mercado é uma variável mediadora da relação entre orientação para o mercado e lucratividade. A influência da orientação para o mercado na taxa de crescimento de vendas/participação de mercado é indireta através da efetividade empresarial;
SUSSAN e JOHNSON (1997)	Este estudo examina a premissa de que tanto a qualidade quanto a OPM de fato afetam o desempenho da empresa na retenção de consumidores, crescimento de vendas e retorno sobre vendas;
AVLONITIS E GOUNARIS (1997)	Este estudo examina a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial nas empresas industriais e de bens de consumo. Os resultados indicam que a orientação para o mercado está menos desenvolvida em empresas de bens industriais do que de bens de consumo. Entretanto, a relação entre orientação para o mercado e performance, especialmente em empresas industriais, é significativa e forte;
FARREL e OCZKOWSKI (1997)	Este estudo examina as duas mais significativas escalas de OPM a MKTOR e a MARKOR, usando uma amostra das principais empresas australianas. Ambas as escalas foram consideradas inadequadas em sua forma original, com uma pobre adaptação empírica, e as escalas foram refinadas com menos itens que o original;
KUMAR, SUBRAMANIAN e YAUGER (1997)	Observaram os impactos da orientação para o mercado sobre o desempenho das organizações no setor da saúde, identificando formas diversas de orientação para o mercado, enfatizando diferentes componentes e classificando os hospitais em quatro distintos grupos, encontrando-se uma relação entre orientação para o mercado e performance na indústria hospitalar;
BALABANIS, STABLES E PHILLIPS (1997)	O objetivo deste estudo é mensurar o grau da adoção do conceito de marketing, da filosofia administrativa, em organizações de caridade nos últimos 5 anos (artigo de 1997) e avaliar o seus efeitos no desempenho da empresa;
HENDERSON (1998)	Este artigo lança questionamentos a respeito da ontologia da OPM e sobre as evidências utilizadas por ela, lançando desafios para seus usuários;
HURLEY E HULT (1998)	Os autores apresentaram uma estrutura conceitual que incorporou constructos pertencentes a pesquisa em OPM e em Inovação. Os resultados indicaram altos níveis de inovatividade nas empresas analisadas (56 organizações), apresentando uma cultura organizacional com grande capacidade de adaptação e inovação, enfatizando o aprendizado, desenvolvimento e a tomada de decisão participativa. Os autores recomendam a incorporação de constructos de inovação nos estudos de OPM;
OCZKOWSKI e FARREL (1998)	Este estudo desenvolveu um procedimento simples para realizar discriminações entre as escalas de medida, combinando testes econométricos com estimadores 2SLS (“two-stage least squares”) para variáveis ocultas. Os autores examinaram duas escalas de medida: MARKOR e a MKTOR, sugerindo que a última é superior à MARKOR para explicar as variações

	nas medidas de desempenho;
CONRAD (1998)	A pesquisa propõe mecanismos que acrescentem nas pesquisas de OPM o auxílio de constructos de inovação e cultura organizacional. A análise não-paramétrica indicou diferenças significativas nas distribuições existentes entre organizações que tenham altos e baixos níveis de inovação em suas culturas;
BHUIAN (1998)	O autor examina a orientação para o mercado em empresas da Arábia Saudita e a aplicabilidade da escala de JAWORSKI e KOHLI (1993). Os resultados indicam que a orientação para o mercado está positivamente relacionada com a ênfase na alta administração e negativamente com a centralização e com o conflito interdepartamental;
APPIAH-ADU e RANCHLOD (1998)	O propósito desse estudo é conduzir uma investigação exploratória ligando orientação para o mercado e performance no setor de biotecnologia. Os resultados indicam que a orientação para o mercado é positiva e significativamente associada a três (crescimento na participação de mercado, margem de lucro e performance geral) de quatro medidas analisadas;
APPIAH-ADU (1998)	Este estudo investiga a relação entre orientação para o mercado e performance numa economia não industrializada: Gana. Influências potenciais de dinamismo de mercado, intensidade de competição e crescimento de mercado nesse relacionamento são também investigadas. Os resultados indicam que, embora a orientação para o mercado não pareça ter um impacto direto em crescimento de vendas e retorno sobre investimento, o ambiente competitivo influencia a relação entre orientação para o mercado e performance;
MARTIN, MARTIN e GRBAC (1998)	Avaliam a importância do envolvimento dos funcionários na adoção da orientação para o mercado, tomando por base a observação de empresas do Leste Europeu;
EGEREN e O'CONNOR (1998)	Examinam a orientação para o mercado e sua relação com outras variáveis sugeridas pela teoria organizacional, estratégia empresarial e literatura de marketing. Utilizando empresas de serviço, esse estudo desenvolve um modelo integrado na tentativa de estudar os constructos (orientação para o mercado, ambiente externo, dinâmica de grupo da alta administração e performance) e as relações interativas entre eles. Os resultados mostram relação entre orientação para o mercado e performance e que o ambiente externo e as dinâmicas de grupo da alta administração antecedem a orientação para o mercado;
HORNG e CHEN (1998)	Os autores buscam identificar fatores que influenciam a orientação para o mercado e seus efeitos na performance geral de empresas de pequeno e médio porte em Taiwan. Os resultados indicam que a orientação para o mercado está relacionada com performance, comprometimento organizacional e espírito de grupo;
NARVER, SLATER e TIETJE (1998)	Este estudo destaca que a orientação para o mercado é uma cultura da empresa em que todos os empregados encontram-se comprometidos com a criação contínua de um valor superior para os consumidores, através de duas abordagens: a programática e a de “ <i>market back</i> ”;
CARUANA, RAMASESHAN e EWING (1998)	Este estudo investiga o grau de orientação para o mercado e o seu efeito na performance em universidades da Austrália e da Nova Zelândia. Resultados confirmaram relacionamento positivo entre orientação para o mercado e a performance total, provindo suporte para a relevância da orientação para o mercado em universidades;
NGAI E ELLIS (1998)	Este estudo investiga a relação entre orientação para o mercado e orientação para o marketing sobre a performance empresarial em empresas de Hong Kong. Os resultados indicam que a performance das empresas é influenciada em parte pelo grau de orientação para o mercado e, mais forte e significativamente, pela implementação da função de marketing (orientação para o marketing);

KUMAR E SUBRAMANIAN (1998)	O relatório deste estudo desenvolveu uma medida compreensiva de OPM e examinou o relacionamento desempenho-OPM na indústria de hospitais. Concluíram que o relacionamento é moderado pela turbulência de mercado, hostilidade competitiva e poder do fornecedor;
HAN, KIM e SRIVASTAVA (1998)	Analisa o impacto simultâneo da orientação para o mercado e da inovação (técnica e administrativa) no desempenho da organização, estudando dez bancos diferentes (quatro pequenos, três médios e três grandes);
CARUANA, PITT e BERTHON (1999)	Este estudo considera a possibilidade do inter-relacionamento entre a excelência, OPM, administração de expectativas e a confiança no serviço, fazendo uma proposta acerca desse inter-relacionamento. O modelo foi testado em uma amostra de grandes empresas de serviço do UK. Os resultados realçaram o fato da administração de expectativas moderar o relacionamento entre excelência e desempenho;
BECKER e HOMBURG (1999)	Partindo de uma perspectiva de administração baseada em sistemas, desenvolveram e validaram uma escala medindo a OPM de uma empresa, incluindo o sistema de organização, sistema de informação, sistema de planejamento, sistema de controle e sistema de administração de RH. Resultados empíricos mostram um impacto positivo da administração OPM sobre a performance de mercado e financeira.
PARKINSON, CHAMBERS e SHEERMAN (1999)	Este estudo propõe que o efeito da orientação para o mercado sobre a performance empresarial será mediado pela qualidade. Os resultados indicam que as empresas que mais eficientes em marketing e qualidade têm performance melhor do que as mais eficientes em apenas uma área. A orientação para o mercado e a orientação para a qualidade estão relacionadas, havendo evidências de que a junção dessas duas orientações influencia positiva e significativamente a performance das empresas;
SARGEANT e MOHAMAD (1999)	Este estudo investiga a adoção da orientação para o mercado e o impacto dessa orientação para a performance empresarial nos maiores grupos hoteleiros do Reino Unido, indicando que as empresas poderiam ter níveis mais altos de orientação para o mercado e que o foco no competidor é infrequente. Os autores apontam que 35% dos hotéis continuam com orientação para vendas, embora nenhum efeito adverso na performance tenha ainda aparecido. Os resultados indicam a inexistência da relação entre orientação para o mercado e performance;
BAKER, SIMPSON E SIGUAW (1999)	Abordaram os impactos da percepção dos fornecedores quanto à orientação para o mercado do seu revendedor, influenciando os programas de marketing de relacionamento entre eles;
HARRIS e PIERCY (1999)	Os apontamentos desta pesquisa em empresas varejistas de alimentos sugerem associações entre importantes aspectos do comportamento organizacional e o desenvolvimento da OPM;
BAKER e SINKULA (1999)	Estudaram executivos de marketing e de outras áreas de 411 empresas industriais de diversos setores nos Estados Unidos e descobriram uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance;
MAVONDO (1999)	Este estudo apresenta um esquema para analisar escala de invariância de constructos de OPM transversalmente em diferentes países, examinando propriedades psicométricas da operacionalização da OPM. Foram investigados dois países: Austrália e Zimbábue. Os resultados sugeriram que as propriedades psicométricas da OPM diferem nos dois países;
LUKAS (1999)	Este estudo examina empiricamente o balanço estratégico entre adaptabilidade e adaptação, refletindo no grau e na ênfase da OPM, através de pesquisa baseada em 194 indústrias com operações nacionais (nos EUA) e internacionais;
CHANG, MEHTA, CHEN, POLSA E MAZUR (1999)	Os resultados deste trabalho indicam que a OPM é positivamente associada com medidas de efetividade da qualidade do serviço e ao nível de atendimento do consumidor. A OPM também é influenciada positivamente por medidas de eficiência em custos, produtividade e vendas por empregado;
TADEPALLI e AVILA (1999)	O foco deste artigo é analisar o processo da formulação estratégica e a implementação em uma organização orientada para o mercado. Usando a abordagem racional da estratégia foi formulada uma estrutura estratégica para as empresas ;

STEINMAN, DESPHANDÉ e FARLEY (2000)	Os autores examinam informações fornecidas por amostra onde se analisa o relacionamento entre fornecedores e consumidores em empresas americanas e japonesas;
PULLENDRAN, SPEED e WIDING II (2000)	Este artigo contribui com a literatura por investigar os antecedentes e conseqüências da OPM na Austrália. O resultado replicou com sucesso o que foi apontado por JAWORSKI e KOHLI, ilustrando a compreensão da cultura, de atividades e processos associados à atividade orientada para o mercado tendo implicações significativas para as empresas australianas;
KWON E HU (2000)	Este artigo utiliza o modelo conceitual de DAY ligando a OPM ao desempenho e adaptando-a ao mercado exportador, e testando-a empiricamente em uma amostra de 341 pequenas exportadoras coreanas, concluindo-se que a OPM é a fonte de sucesso delas;
HEIENS (2000)	Apresenta uma tipologia quanto ao equilíbrio entre o foco no cliente e o foco na concorrência, e o conseqüente investimento na coleta de informações sobre cada um, tendo em vista a situação do ambiente competitivo externo.
RAJU, LONIAL, GUPTA E ZIEGLER (2000)	O traço único deste artigo foi fazer uma conceituação através de constructos multidimensionais da OPM e do desempenho. Esta análise é baseada em dados obtidos de 175 hospitais dos EUA. A modelagem de equações estruturais confirmou a natureza multidimensional da OPM e do desempenho, demonstrando um forte relacionamento entre ambos.
WOOD, BHUIAN e KIECKER (2000)	Este estudo explora a OPM em hospitais sem fins lucrativos. Os autores hipotetizaram um relacionamento positivo entre OPM e quatro fatores organizacionais: comprometimento profissional; educação profissional; ética profissional da alta direção e o empreendedorismo organizacional; e fatores ambientais. Os resultados evidenciaram positiva associação entre a OPM com o comprometimento da alta administração e o empreendedorismo organizacional;
WREN, SOUDER e BERKOWITZ (2000)	O propósito deste artigo é analisar a evolução do impacto da OPM no sucesso de novos produtos em um contexto transcultural, analisando apenas dois aspectos da OPM: inteligência de mercado, orientação ao consumidor e os antecedentes à OPM. O resultado aponta a importância da OPM para o sucesso de novos produtos;
MAVONDO E FARREL (2000)	Este estudo investigou a generalização das duas mais populares escalas de medida de OPM (MARKOR e MKTOR). Foi utilizada sofisticada estrutura de covariância para apontar uma comparação completa entre ambas. O estudo demonstrou a superioridade da conceituação de NARVER e SLATER (MKTOR);
HOOLEY et alii (2000)	Este artigo testa a escala de medida de NARVER e SLATER no contexto de economias de transição da Europa Central, procurando validar e replicá-la. O relacionamento entre a OPM e a estratégia e o desempenho são semelhantes as encontrado em empresas ocidentais.
DAWES (2000)	Este estudo examina a associação entre a OPM e a lucratividade das empresas. Este trabalho apontando que a orientação ao competidor emerge de variáveis fortemente associadas ao desempenho;
KUMAR e SUBRAMANIAN (2000)	Este estudo tem dois objetivos relatados: primeiro determinar o ímpeto da OPM (orientação ao consumidor versus competidor) entre os hospitais americanos; e segundo, investigar as diferenças de desempenho entre hospitais, com ênfase no competidor versus hospitais com ênfase no consumidor;
STONE e WAKEFIELD (2000)	Este estudo investiga antecedentes similares à OPM para o meio-ambiente e ameaças e subseqüente análise do desempenho. Os apontamentos sugerem que as empresas responsivas à orientação ecológica têm um desempenho superior no mercado;
PELHAM (2000)	Este artigo procura abastecer os administradores de pequenas indústrias com resultados referentes a fatores significantes a respeito do desempenho. O estudo concluiu que os elementos mais influentes da OPM são a resposta rápida ao consumidor, criação de valor para os consumidores, resposta imediata aos desafios da concorrência e rápida detecção das mudanças de preferências dos consumidores;
HUNT e LAMBE	Este estudo examina como as teorias complementares dominantes não provenientes

(2000)	do marketing sobre estratégia influenciam a OPM, mostrando como a tentativa do marketing em criar uma teoria sobre competição utiliza conceitos provenientes do marketing e de outras áreas;
LANGERAK (2000)	Este estudo usa dados obtidos com fornecedores, fabricantes e consumidores, examinando a influencia da OPM dos fabricantes nos comportamentos dos seus vendedores e compradores, e o efeito deste relacionamento sobre o desempenho financeiro do fabricante. Os resultados mostram que a OPM é influenciada positivamente pelos comportamentos orientados ao consumidor dos seus vendedores e dos comportamentos orientados ao vendedor dos seus compradores;
MATSUNO e MENTZER (2000)	Neste estudo, os autores examinam empiricamente a utilização do tipo estratégico como potencial moderador da OPM. Foi utilizada versão adaptada da escala de KOHLI e JAWORSKI, apontando evidencias que a moderação dos efeitos do tipo estratégico afetam o relacionamento entre a OPM e o desempenho.
KAHN (2001)	Analizando os dados da amostra de 156 gerentes de marketing, manufatura e pesquisa e desenvolvimento, constatou-se que a correlação entre a OPM e a integração interdepartamental melhora o desenvolvimento de produtos e o desempenho em vários graus nos três conjuntos analisados;
LAFERTY e HULT (2001)	O objetivo deste artigo foi criar uma escala sintética de OPM baseado-se nas escalas anteriores (DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER; KHOLI e JAWORSKI; NARVER e SLATER; RUEKERT e SHAPIRO). As similaridades e diferenças foram revistas e uma escala sintetizada foi elaborada;
SUBRAMANIAN e GOPALAKRISHNA (2001)	Este estudo aponta que a hostilidade competitiva, poder dos fornecedores e turbulência do mercado não são moderadores da relação entre OPM-Desempenho. Os resultados são provenientes de uma amostra de 162 indústrias e empresas de serviço na Índia, demonstrando um forte relacionamento entre OPM e o crescimento da receita, retorno sobre o capital, sucesso de novos produtos e serviços, habilidade em reter consumidores e sucesso em controlar os gastos operacionais;
CONDUIT e MAVONDO (2001)	Este artigo investiga o relacionamento entre a orientação ao consumidor interno e a OPM, construindo a noção da dinâmica organizacional e ação administrativa no treinamento dos funcionários, sistemas de comunicação efetivos e administração de recursos humanos;
HARRISON-WALKER (2001)	Neste estudo os impactos da orientação ao consumidor e ao competidor são investigados com base em múltiplas informações de duas indústrias americanas. Os resultados sugerem que tanto a orientação ao consumidor quanto ao competidor têm impacto significativo e positivo sobre os índices de OPM, mas somente a orientação ao consumidor apresenta impacto positivo e significativo sobre o desempenho global;
HARRIS e OGBONNA (2001)	Os apontamentos deste estudo sugerem uma ligação direta entre a OPM e o desempenho; indicando a associação entre a administração estratégica de recursos humanos e o desempenho, mediado pela OPM;
ATUAHEME-GIMA E KO (2001)	Este estudo mostra que as atividades empresariais e de marketing podem ser integradas a uma orientação para o mercado acrescida com constructos de inovação, utilizando critérios subjetivos e objetivos de inovação.

Fonte: adaptado pelo Autor.

Como se pode perceber pela análise destes diversos textos, os seus autores utilizaram em sua maioria o referencial teórico e as escalas de medidas desenvolvidas nos modelos pioneiros anteriormente detalhados, fazendo, no entanto, algumas contribuições originais nesta “segunda onda” de estudos .

2.2.6 Estudos realizados no Brasil

Neste item colocaremos os principais trabalhos sobre orientação para o Mercado realizados no Brasil, conforme descrito a seguir:

Quadro 21: Estudos Realizados no Brasil

AUTOR	RESUMO
PRADO (1995)	O objetivo deste trabalho foi desenvolver um instrumento para medir a orientação para o mercado aplicável a hospitais. Foram identificadas 5 dimensões da orientação para o mercado em hospitais: orientação para o cliente; qualidade e inovação; reparação; orientação para a concorrência e harmonia;
TOALDO (1997)	Este estudo examina o grau de disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Rio Grande do Sul, a partir do nível operacional, determinando até que ponto as informações geradas na alta administração atingem a baixa administração. Foram utilizados os dois primeiros grupos da escala MARKOR: geração e disseminação de inteligência de mercado. Os resultados mostram que as empresas possuem alta geração mas, entretanto, a disseminação é média;
AMIGO (1998)	Este autor apresenta um estudo de caso na indústria siderúrgica após a privatização, observando as mudanças decorrentes da OPM implantadas e que influenciaram a sua lucratividade.
FROEMMING e SAMPAIO (1998)	Este estudo identifica, em um grupo de cooperativas de produção agrícola do Rio Grande do Sul, indícios dos aspectos de orientação para o mercado que são agregados em seus planos estratégicos. Resultados apontam a existência de indícios de orientação para o mercado nessas cooperativas;
SAMPAIO e FROEMMING (1998)	O tema orientação para o mercado tem aparecido como de extrema importância para a empresa desenvolver sua estratégia de marketing. Vantagem competitiva, competências essenciais, habilidades e aptidões também são fundamentais quando se pensa em estratégia para uma empresa, estando diretamente relacionados com orientação para o mercado. Entretanto, o significado desses termos não estão bem delineados, os limites são bastante frágeis, os conceitos interpenetram-se, os autores usam, ao tentar definir um dos termos, os outros como auxiliares. Os autores discutem essas inter-relações, não para traçar linhas divisórias exatas entre os conceitos, mas para mostrar que são fundamentais para a consecução de estratégia competitivas.
SILVEIRA (1998)	Este estudo busca avaliar o grau de orientação para o mercado de empresas do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul. O instrumento utilizado para tal medição foi a escala MARKOR. Os resultados indicam que as empresas calçadistas apresentam na sua grande maioria um nível médio de OPM.
MANDELLI (1999)	Este estudo avalia a relação entre o grau de geração e disseminação de marketing com o crescimento de vendas, no período de 1995 a 1997, nas maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul.

	Quanto à relação entre a geração e disseminação de inteligência de marketing com crescimento de vendas, não foi observada uma relação significativa.
URDAN (1999)	O propósito central do estudo é relacionar orientação para o mercado e performance. O autor testa, em uma amostra de 137 revendedoras autorizadas de veículos, a hipótese de relacionamento entre orientação para o mercado e performance. Os resultados demonstram elevado grau de orientação para o mercado nas concessionárias. Os testes mostram resultados convergentes de relacionamento entre orientação para o mercado e performance. Das três dimensões de orientação para o mercado propostas por NARVER e SLATER (1990), as concessionárias com desempenho superior enfatizam a orientação para o cliente.
SAMPAIO (2000)	Na tentativa de colaborar com a importância do tema orientação para o mercado, esse estudo investigou a sua relação com performance em empresas de varejo de confecções do Brasil. Os resultados indicaram que a orientação para o mercado tem um impacto direto sobre a performance organizacional.
AKEL SOBRINHO (2000)	O presente trabalho formulou uma proposta teórica de avaliação da orientação para o mercado em empresas varejistas, utilizando os modelos de DAY; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER; KOHLI, JAWORSKI e KUMAR; NARVER e SLATER e SHAPIRO, buscando desenvolver uma análise exploratória em que a análise da orientação para o mercado fosse ampliada e enriquecida, realizando o estudo de caso no Magazine Luiza.
MALTA (2000)	O objetivo deste trabalho foi desenvolver um instrumento para medir a orientação para o mercado aplicável a instituições de ensino. Foram identificadas cinco dimensões da orientação para o mercado em instituições de ensino: comprometimento com os clientes; acompanhamento do desempenho; qualidade e cooperação; facilidade de adaptação e comunicação; e implementação do conhecimento do mercado. Foi verificada a existência de uma relação positiva entre o grau de orientação para o mercado e o escore de tendência a inovar nas instituições de ensino.
MENNA (2001)	Os objetivos deste estudo estão centrados na determinação do grau de orientação para o mercado das dez principais empresas do varejo de confecções masculinas de Porto Alegre na relação com as seguintes variáveis de performance: venda média por funcionários; lucro líquido após os impostos; crescimento de vendas e sucesso/performance geral. Para a consecução dos objetivos, utilizou-se o método baseado em pesquisa descritiva quantitativa. O instrumento utilizado para determinar o grau de orientação para o mercado das empresas foi a escala MARKOR. Os resultados da pesquisa indicaram que os graus de orientação para o mercado das dez principais empresas de varejo de confecções masculinas de Porto Alegre são superiores ao valor médio da escala Likert de cinco pontos.
CARVALHO (2001)	O presente estudo investiga a relação existente entre a orientação para o mercado e a performance dos negócios da rede de distribuidores Fiat estabelecidos nos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Para atingir este objetivo foi utilizado o Modelo Markor, para identificar o grau de orientação para o mercado das empresas pesquisadas, o que permitiu a construção de um ranking de graus de orientação para o mercado para estabelecer a conseqüente relação com desempenho nos negócios. Foram utilizados indicadores de desempenho objetivos: participação de mercado, evolução da participação de mercado; e, ainda, o índice de satisfação de clientes (CSI), medido semestralmente pela Fiat. Os resultados da pesquisa revelaram que as empresas de distribuição de veículos estudadas apresentam alto grau de orientação para o mercado. A pesquisa não conseguiu demonstrar a existência de relação entre orientação para o mercado e desempenho.
KOBER (2001)	O propósito deste trabalho foi verificar se as empresas que implantaram programas de qualidade no Vale do Taquari estão mais orientadas para o mercado do que as que não fizeram, bem como verificar o grau de geração, de disseminação e de resposta da inteligência de marketing e avaliar a relação existente entre a

	orientação para o mercado com a implantação do programa de qualidade. Os resultados demonstram que o fato de as empresas terem programas de qualidade implantados, não proporcionou mais orientação para o mercado do que as que não o implantaram. Também se verificou que todas as empresas têm alto grau de geração, disseminação e resposta à inteligência de marketing. Ressalta-se que o grupo de empresas que não aderiu ao programa de qualidade teve maior grau de resposta do que os grupos que aderiram ao referido programa.
FALEIRO (2001)	O propósito central desta dissertação é verificar a relação existente entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. Foi desenvolvida uma pesquisa, de caráter descritivo, junto aos cursos de graduação em Administração filiados à Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. A coleta de dados resultou em uma amostra de 123 cursos. Os resultados indicaram um grau moderado de orientação para o mercado, um grau entre moderado e forte de orientação para a aprendizagem, e um grau de inovação entre moderado e forte. Adicionalmente, observou-se uma relação mais forte entre orientação para o mercado e inovação do que entre orientação para a aprendizagem e inovação.

Fonte: elaborado pelo autor

Após esta explanação sobre a orientação para o mercado, se parte para o tópico referente ao varejo, que servirá de base para explicar o tópico *shopping center*.

2.3 Varejo

Neste item analisaremos a conceituação do varejo em geral e o estado do varejo no Brasil

2.3.1 Conceituação de varejo

A *American Marketing Association* (AMA) apresenta o varejo como “*uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores (sic)*” (LAS CASAS, 1992).

Entende-se por varejo “*a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores*” (SPON e ALLEN, 1977 apud LAS CASAS, 1992) ou como “*todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal*” (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 265).

A teoria econômica - mormente autores como John Stuart Mill e Alfred Marshall - centrada sobretudo nos fatores preço e mercadoria, levou algum tempo para compreender a atividade varejista e explicar a existência de amplas diferenças de preços nos produtos, em relação a épocas ou regiões. Uma abordagem mais adequada deu-se, com o passar do tempo, com o domínio de fatores como serviço prestado, localização, exclusividade de comercialização, entre outros (RACHMAN, 1973). O nível de desenvolvimento econômico é usado para prever o grau de concentração varejista que provavelmente será encontrado nos diversos mercados.

O homem, enquanto ser econômico e a partir do momento em que obteve um excedente dos bens que produzia para sua sobrevivência, teve a necessidade de desenvolver técnicas e locais através dos quais pudesse expor o fruto de seu esforço e, em contrapartida, obtivesse bens de outrem que lhe fossem necessários. O expediente da especialização na elaboração de determinados tipos de produtos rendia ao produtor um maior número de unidades produzidas em um período de tempo menor.

As feiras foram as precursoras das cerimônias comerciais onde os povos encontravam-se com o fim específico de permutar bens. As cidades surgiram e desenvolveram-se nesse contexto, como pontos referenciais de acesso privilegiado onde

o processo de troca tomava lugar, concentrando produtores das regiões periféricas. “O varejo primitivo, ainda bastante comum nos dias de hoje em áreas não evoluídas, caracterizava-se por ser rudimentar, predominando atividades de mascates, feiras e mercados” (PSILLAKIS, 1976).

A globalização de mercados é uma realidade em andamento e as conseqüências desse processo afetam os procedimentos gerenciais do dia-dia. Competitividade torna-se, mais do que nunca, necessária. (BARCELLOS, 1997)

Podemos observar a natureza dinâmica do varejo pela forma como está continuamente se adaptando às mudanças na cultura, economia, tecnologia e concorrência nos EUA. (SEMENIK, 1996)

Para SEMENIK (1996), a natureza dinâmica do varejo pode ser explicada por três conceitos: a roda, a sanfona e o ciclo de vida do varejo.

Pelo conceito de roda do varejo podemos entender a entrada de novos concorrentes varejistas no mercado, oferecendo preços mais baixos em função de baixos custos operacionais, ofertando menos serviços, com uma estrutura física mais simples, mas conforme se acrescentam mais serviços e o preço sobe e a roda gira abrindo espaço para novos varejistas de baixo custo entrarem no mercado. Este conceito não se enquadra em todo o varejo, apenas funciona em custo. Já o efeito sanfona é utilizado para descrever a evolução de sortimento geral-específico-geral.

O ciclo de vida explica os estágios da evolução em um mercado varejista: inovação, desenvolvimento acelerado, maturidade e declínio (SEMENIK, 1996). Segundo essa abordagem, o desenvolvimento de estratégias competitivas de marketing deve levar em consideração o estágio do ciclo de vida em que se encontram os produtos da unidade estratégica de negócios. Os modelos tradicionais de análise do ciclo de vida mostram que os produtos e serviços das empresas passam por cinco etapas ao longo de suas vidas: introdução, crescimento, maturidade, saturação e declínio. Cada estágio determina um padrão específico de desempenho do produto no mercado e fornece informações importantes para o desenvolvimento de análises de marketing com o intuito de obter o melhor retorno possível do esforço de mercado da empresa.

Aproximando-nos do objetivo de focalizar o *shopping center*, é relevante observar que quando o varejista utiliza-se de uma loja para o atendimento ao consumidor está-se

tratando de *varejo lojista* (o varejo não-lojista é permeado por vários exemplos, como venda por catálogo, venda eletrônica, feiras, ambulantes, para citar algumas modalidades). Algumas empresas operam em ambos os mercados varejista e atacadista.

Adaptando a classificação de Melvin Copeland, de 1923, para bens de consumo (conveniência, de compra comparada e de especialidade), BUCKLIN (1963, apud ENIS & COX, 1971) propôs uma classificação para o varejo: lojas de conveniência (o consumidor faria determinadas compras buscando o estabelecimento mais acessível, tendo um “mapa de preferência” dos estabelecimentos mais prováveis para a compra); lojas de compra comparada (quando não há ainda um mapa de preferência definido na mente do comprador com relação ao item a ser comprado, o que leva então a uma busca para comparação entre os ofertantes desse produto); lojas de especialidade (o consumidor possui um “mapa de preferência” de um determinado estabelecimento, para a compra de um determinado produto, ainda que esse estabelecimento não seja o mais acessível). A partir dessas classificações, contrapondo-as às categorias de produtos, construiu uma matriz de nove células, indo de uma relação “loja de conveniência - bem de conveniência” para “loja de especialidade - bem de especialidade”, o que possibilitaria a definição de estratégias de marketing específicas para cada caso.

Em síntese, as atividades de varejo consistem em uma manifestação do conceito de marketing no ponto exato em que ocorre a troca com os consumidores domésticos, sendo que sua classificação proporciona uma ampla visão das oportunidades estratégicas no nível varejista de distribuição.

O papel do varejo consiste em atender aos requisitos de distribuição para fornecer mercadorias a consumidores domésticos. Mas o varejo significa muito mais do que a mera movimentação física de produtos do fabricante para o usuário final. Um aspecto importante do varejo consiste em adaptar os planos da empresa ao conceito de marketing e sua premissa de proporcionar satisfação ao cliente.

O cliente é, portanto, o foco nessa fase e os modelos de satisfação do cliente tornam-se, por isso, importantes ferramentas analíticas, uma vez que permitem às empresas monitorar clientes e consumidores, enfocar melhorias em produtos e serviços, propiciar referenciais de desempenho em relação à concorrência (*benchmarking*).

Satisfação do cliente é a chave para a sua retenção, que, por sua vez, exerce efeito poderoso na lucratividade dos negócios (BARCELLOS, 1997).

TOLEDO (1997) assinala a existência de uma semelhança entre a atividade varejista e o prestador de serviço, afirmando que a atividade do varejo, dentro de um contexto de serviços, tem crescido em importância e poder de negociação em todo o mundo. Define-se marketing de serviços como as atividades operacionais destinadas a investigar, obter e servir a demanda por assistência profissional, investigando a oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais.

2.3.2 Varejo no Brasil

O varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial do Brasil e do mundo. Notícias sobre varejo aparecem quase diariamente nos cadernos econômicos dos principais jornais brasileiros. À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

A história do varejo brasileiro neste século inicia-se com as lojas especializadas, que se caracterizavam por vender um único gênero de produtos, seja roupas, ferramentas ou alimentos. Mais tarde, na década de 20, chega ao País o conceito de lojas de departamentos que, com a agregação de serviços à venda, como pagamento parcelado e atendimento diferenciado, atendiam à crescente exigência dos consumidores da época. O supermercado trouxe a inovação do auto-serviço. Nas instituições varejistas que adotavam este tipo de sistema, o atendimento não seria mais feito no balcão e o consumidor poderia selecionar o produto que mais lhe despertasse o interesse. “*O auto-serviço diminuía os custos de mão-de-obra, entre outras vantagens*” (PSILLAKIS, p. 7, 1984). A pioneira desse tipo de atendimento no sistema varejista brasileiro foi a cadeia de Lojas Americanas, na década de 50.

No quadro a seguir vemos o histórico da evolução das instituições varejistas e o período de seu surgimento no mercado brasileiro.

Quadro 22: A evolução das instituições varejistas no Brasil 1880-1960

Data de Surgimento	Loja-Geral	Loja Especializada	Loja de Departamento	Cadeia de Lojas	Super-mercado	Shopping Center
1950-60						
1940						
1920						
1900						
1880						

Fonte: PSILLAKIS, 1984.

Com um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, vendidos através de cerca de um milhão de lojas, e representando mais de 10% do PIB brasileiro, as atividades varejistas desempenham papel de importância no cenário econômico. Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil (PARENTE,2000).

O ritmo da globalização tornou-se especialmente intenso no varejo brasileiro durante os últimos anos. Grandes grupos empresariais estrangeiros aportaram no Brasil, com atividades próprias ou em associação com grupos brasileiros. No varejo de alimentos destacamos a expansão continuada do Carrefour, do Wal-Mart, Sonae, Makro e a participação francesa (Grupo Casino) no Pão de Açúcar, e holandesa (grupo Ahold) no Bom Preço. Enquanto a década de 90 testemunhou o aumento da presença estrangeira no varejo de alimentos, pode-se antever que na primeira década de 2000, deve-se registrar uma intensa expansão no Brasil das grandes empresas mundiais de varejo não-alimentício (ex.: Office Max, Leroy Merlin, Castorama, Zara), setor onde o país ainda se encontra em patamares bem menos desenvolvidos se comparado com outros países.(PARENTE,2000)

O relacionamento com os fornecedores está passando por uma modificação profunda e o desenvolvimento de parcerias e alianças entre varejistas e fornecedores está sendo considerado uma forte vantagem competitiva. Varejistas e fornecedores agora se deram conta de que é impossível oferecer valor aos consumidores sem possuir baixo custo e alta eficiência no canal de distribuição (PARENTE,2000). Para atingir esses

objetivos, eles desenvolveram seus sistemas de logística integrada de “resposta rápida” (conhecidos no varejo de alimentos como ECR – Resposta Eficiente ao Consumidor – e no varejo de não alimentos como QR – Resposta Rápida).

A “busca da conveniência” e a “falta de tempo” são características marcantes que têm moldado o comportamento e os hábitos de compra, em todo o mundo. Os varejistas brasileiros vêm procurando ajustar-se a essas novas expectativas dos clientes, oferecendo maior agilidade no atendimento e nos caixas, departamentalização mais bem sinalizada para facilitar o processo de compra, serviços que agregam conveniência, como funcionamento 24 horas, entrega a domicílio, vendas por telefone e Internet, e a ampliação da gama de produtos e serviços em um único local através de lojas maiores e centros de compras planejados (*shopping centers*).

O mercado consumidor brasileiro vem atravessando profundas mudanças: aumenta o poder de consumo das cidades do “interior”, cresce a importância econômica das regiões Norte e Centro-Oeste, diminui a participação de jovens e aumenta a participação do segmento da terceira idade, a população mais velha adota estilo de vida mais jovial, cresce o número de domicílios com uma só pessoa, melhora o padrão educacional da população, aumenta o número de mulheres no mercado de trabalho e os consumidores prestam mais atenção à saúde, à alimentação e ao condicionamento físico. (PARENTE, 2000)

Após esta explanação a respeito do varejo, se parte ao tópico referente ao *shopping centers*.

2.4 Shopping Center

O desenvolvimento da economia no campo do urbanismo levou à criação dos *shopping centers*, localizados em áreas amplas e dotadas de meios para que as pessoas possam confortavelmente realizar as suas compras e, ao mesmo tempo, em ambiente de lazer, passando horas agradáveis com a família, sem problemas de trânsito e de segurança, que tanto atormentam em nossos dias.

A conquista da mercadologia e da técnica de vendas permitiu a estruturação moderna dos *shopping centers*, num passo adiante das conhecidas galerias de lojas, nas quais não existe a idéia preconcebida de disposição dos espaços dentro de um sistema preestabelecido, visando à maximização da eficácia de atendimento ao público.

Existem lojas de varejo de todos os tipos e tamanhos e novos formatos de lojas estão sempre aparecendo. Elas podem ser classificadas por uma ou mais características: volume de serviço, linha de produto vendido, preços relativos, controle de distribuidores e tipo de grupo de lojas. É neste tipo de grupo de lojas, que KOTLER e ARMSTRONG (1993) enquadram os *Shopping Centers*.

Podemos ver uma ligação de *shopping center* e a revolução tecnológica, na afirmação de LANGONI (apud PINTO, p.4, 1992), onde percebemos uma ligação intrínseca de interesses tanto dos lojistas, quanto de empreendedores e investidores:

“O que caracteriza, entretanto, a revolução tecnológica é a forma como foi estruturada a combinação dos interesses dos investidores no shopping e dos comerciantes, permitindo a exploração adequada de economia de escala e a internalização das externalidades, especialmente aquelas relacionadas com os gastos em propaganda e promoção. Neste sentido a peculiaridade dos shopping centers não reside na reunião de um certo espaço físico, de um conjunto de atividades comerciais. O aspecto distinto e que se constitui na base de todo seu dinamismo e eficácia é exatamente a relação contratual existente entre o empregador do shopping center e os comerciantes (...) O shopping center, ao estabelecer uma relação direta entre sua rentabilidade e a rentabilidade das atividades que ali se desenvolve, criou as precondições para a otimização do marketing a um nível nunca antes imaginado pelo sistema de comércio convencional.” (LANGONI apud PINTO, p.4, 1992)

Sabidamente, os *shopping centers* representam uma evolução para as formas de distribuição de bens. Esses “templos do consumo” (PINTAUDI, 1987) respondem por considerável parcela das vendas totais do varejo onde quer que se instalem. Inicialmente, não tinham a formatação do que se costuma chamar atualmente de *shopping center*, à medida que não passavam de um aglomerado, até muitas vezes desordenado, de lojas de varejo e prestação de serviços. Esses centros de compras, na realidade, são uma invenção recente, tendo seus primeiros exemplares surgido nos EUA, na década de 50. Entretanto, a primeira construção que se assemelhava a um *shopping center* foi erguida naquele país, em 1907. Esse prédio congregava várias lojas de diferentes ramos de atividade que funcionavam sob uma administração centralizada, nos moldes dos empreendimentos atuais de mesma natureza. Após a Segunda Guerra Mundial, a indústria de *shopping centers* tomou impulso e se solidificou.

No Brasil, o surgimento da primeira unidade aconteceu em 1966, na cidade de São Paulo, com a inauguração do *Shopping Center Iguatemi*. Nem mesmo as sucessivas crises dos anos posteriores foram suficientes para impedir o incremento do número de *shopping centers* construídos. A industrialização brasileira liderada pela intervenção estatal da década de 50, que se refletia na expansão da indústria de bens de consumo não-duráveis e principalmente dos duráveis, foi um fator determinante para a alavancagem da chamada indústria de *shopping centers*. A situação de descontrole do crescimento de grandes cidades como São Paulo e a conseqüente desorganização de suas tradicionais regiões centrais de comércio, foram fatores que colaboraram para a instalação de grandes centros planejados de comércio (FRÚGOLI, 1998). Segundo LIMA FILHO (p. 89, 1971):

“entre 1966 e 1967 a situação do tráfego na Grande São Paulo se torna caótica; pela primeira vez, em muitos anos, os comerciantes começam a incluir, em suas propagandas, apelo a facilidades de estacionamento e enfatizar a conveniência da localização descentralizada”.

Esse fato, somado à crescente mobilidade da população (proveniente do crescimento de veículos utilizados pelas famílias), reúne condições suficientes para

acolher um novo tipo de empreendimento comercial de grande porte, caracterizado pelo *shopping center*. Os avanços do setor varejista não param por aí. Depois das lojas de departamentos e das galerias comerciais, que reuniam em um único local dezenas de lojistas e prestadores de serviços, o *shopping center* também deverá modificar-se para acompanhar a mudança dos hábitos de consumo e estilo de vida dos consumidores. Segundo JONES (1994), o início do século XXI reserva novidades na estrutura destes complexos comerciais que verão o fim de suas lojas-âncora e que, em contrapartida, terão como principais atrações grandes centros de lazer, com cinemas, museus, teatros, ou até mesmo centros clínicos com várias especialidades médicas. O trecho seguinte, extraído da obra de JONES (1994), antevê as possíveis modificações que atingirão os *shopping* neste milênio:

“O antigo local da Sears agora é ocupado por restaurantes de fast-food, restaurantes convencionais, comida gourmet especial para levar e carnes frescas. Outra loja de departamentos foi transformada em um complexo de esportes/educação/entretenimento”.(JONES, 1994, p. 218)

A loja-âncora, conceito referido no trecho acima, constitui-se em uma unidade varejista componente do *tenant mix* de um *shopping center* que ocupa mais de 10% da área bruta locável total deste empreendimento, desde que tenha no mínimo 1.000 m² de área e seja uma loja de departamentos, um supermercado, uma loja de variedades ou de departamentos júnior (ABRASCE, 2002). A loja assim classificada deve ter força suficiente para atrair consumidores que residam além da área de influência comercial do shopping.

As mini-âncoras são unidades varejistas especializadas na venda de vestuário, mobiliário ou eletrodomésticos que têm, em geral, de 500 a 1.000 m² de área bruta locável, e atuam como pólos de atração sobre os consumidores-alvo do *shopping*.

Desde que o mercado varejista brasileiro perdeu duas de suas grandes estrelas - as redes de departamento Mesbla e Mappin -, a ancoragem de shopping centers vem sendo constantemente discutida. Muitas novas redes surgem para disputar o espaço das que deixaram de operar e os administradores tentam avaliar até que ponto têm que cobrir a ausência das lojas de departamento com operações semelhantes. Nessa avaliação, é

posto em dúvida o potencial das âncoras tradicionais - não só as lojas de departamento como também os supermercados - frente à Internet. Outra questão é a concessão feita para atrair estas âncoras. As lojas satélite reclamam, sobretudo no que diz respeito ao condomínio.

Atualmente, as âncoras costumam ter descontos de até 40% no valor do custo condominial. Mas isso é justificado não só pelo poder de atração de público destas operações como também pelo que elas representam em relação à área comum: *"as âncoras têm uma área enorme de back office; mas o que elas têm de frente - entrada e vitrines - e que representa em área comum, é pouco. Se tirássemos a loja âncora, o custo condominial não seria reduzido para as demais lojas"*, explica Antônio Paulo Pierotti (ABRASCE, 2002), diretor da CONSHOPPING, empresa especializada em planejamento e comercialização de shopping centers.

Já a relação com os cinemas é diferente pois se trata de uma operação de rentabilidade inferior mas que atrai um número de pessoas significativo para o shopping. *"A presença dos cinemas tende a aumentar na ancoragem dos shoppings assim como outras operações de lazer. E isso, em parte, se deve ao crescimento projetado para as vendas através da Internet"*, alerta Pierotti (ABRASCE, 2002). Segundo ele, como os supermercados e as lojas de departamento vendem basicamente produtos *"internetizáveis"*, a participação destas operações na ancoragem tende a se reduzir.

Avaliando a necessidade de âncoras nos diferentes tipos de shoppings, Pierotti (ABRASCE, 2002) faz algumas ressalvas: os supermercados continuam sendo opção para empreendimentos de vizinhança e comunitários, *"apesar de estar constatado que não há uma grande transfusão de clientes destas operações para o restante do conjunto das lojas"*; os hipermercados, que dividiam a ancoragem dos shoppings regionais com as lojas de departamento, tentam suprir a necessidade destas operações ampliando seu mix de produtos com as linhas branca, cama e mesa, eletrodomésticos, vestuário, perfumaria etc; os especializados - *festival centers*, shoppings de decoração ou alimentação - devem recorrer aos cinemas; os *outlets* precisam buscar opções entre grandes lojas de fábricas e podem também incluir hipermercados; as lojas de departamento podem ancorar shoppings com o perfil *"fashion"*, desde que em localidades de população densa e com alto poder aquisitivo.

As demais lojas de um *shopping center* podem ser classificadas de acordo com o tipo de produto que vendem. Entretanto, se não se enquadram dentro das características das lojas-âncora, estas são consideradas lojas satélite que, segundo a ABRASCE (2002), podem ser segmentadas como: alimentação, vestuário, artigos do lar, artigos diversos, refeições e bebidas e serviços.

Assumida esta definição e em função da potencialidade que lojas-âncora têm de atrair consumidores, sua localização dentro do *shopping* é fundamental e chega a incluir estudos minuciosos de microlocalização. As entradas e os flancos são locais mais adequados para a localização destas grandes unidades varejistas que, com frequência, são proprietárias das áreas que ocupam.

2.4.1 Conceituação, definições e características

Os *shopping centers* (PINTAUDI, 1987) são hoje mais do que simplesmente centros de compras onde artigos e serviços de todos os tipos podem ser encontrados. São também, segundo LEVY e WEITZ (1995), locais onde a nova geração de consumidores se reúne para passar o tempo, divertir-se, além de comprar. São atrativos não só para os mais jovens, pois a área no seu entorno transformou-se em bom lugar para longas caminhadas e para a prática do *jogging*. Em seu interior, assegura-se um econômico e tranquilo passeio para toda a família. Segurança é, sem dúvida, um dos principais apelos dos *shopping centers* para atrair seus consumidores. Além de conhecer o potencial e força desses centros de comércio na economia, cabe-nos, também, a tarefa de procurar caracterizar o *shopping center* nas particularidades que o distinguem das demais formas de aglomerações comerciais e atividades de varejo, sendo vistos, além de centros de compra, como espaço de lazer e sociabilidade.

A definição de *shopping center* (KOTLER & ARMSTRONG, 1998, p. 301), que poderia ser traduzida por *centro de compras* - é "*um grupo de negócios de varejo planejado, desenvolvido, possuído e administrado como uma unidade*". Tal definição é ratificada em Paul Smith, Urban and Land Institute e Comissão de Comércio do V Plano "Urbanismo Comercial" de Paris (PATRUCCO, 1972), bem como pelo *International Council*

of *Shopping Centers* (ICSC), que acrescenta a disponibilização de um estacionamento no local.

A Associação Brasileira de Shopping Centers (apud HIRSCHFELDT, 1986) define *shopping center* como sendo um centro comercial que, além de planejado e centralmente administrado, apresenta ainda as características mencionadas a seguir.

- Seja composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializado de comércio e prestação de serviços, e que permaneçam, em sua maior parte, objeto de locação. Poucos são os lojistas ou prestadores de serviços que têm o direito de propriedade sobre o espaço que ocupam no *shopping center*.
- Estejam os locatários sujeitos a normas contratuais padronizadas, visando à manutenção do equilíbrio de oferta e funcionalidade, para assegurar, como objetivo básico, a convivência integrada. De acordo com esta afirmação, cabe à administração do *shopping center* selecionar os lojistas que farão parte do *tenant mix* do empreendimento, fazendo com que seu conjunto seja ao mesmo tempo harmônico e competitivo, proporcionando resultados positivos tanto para os consumidores como para os próprios lojistas. Uma das vantagens do *shopping center* é que a administração central tratará de resguardar o pequeno comerciante. Este empreendedor, mesmo que possua apenas uma única loja, conseguirá se manter com êxito. Uma das formas encontradas para garantir o sucesso dos pequenos participantes de seu *mix* é através da força de suas lojas-âncora, que garantem um fluxo intenso e freqüente de consumidores à porta mesmo das empresas menos expressivas.
- Varie o preço da locação, ao menos em parte, de acordo com o faturamento dos locatários. A maioria dos espaços em *shopping centers* destinados ao uso de lojistas e prestadores de serviços são alugados. Via de regra, o pagamento do aluguel é composto por uma parcela fixa e outra que representa um percentual das vendas totais de cada estabelecimento.
- Ofereça a seus usuários estacionamento permanente e tecnicamente bastante. O número de vagas no estacionamento de um *shopping center* é calculado em função do contingente de veículos que visita o empreendimento e do tempo médio que

cada vaga é ocupada. Devem ser considerados para a determinação do tamanho do estacionamento elementos como o número médio de veículos por família, o tamanho dos carros, além da existência de linhas regulares de transporte coletivo que servem a região onde o *shopping* está instalado. De acordo com a ABRASCE (2002), o estacionamento do *shopping center*, com seu policiamento constante, representa tranquilidade e conforto para quem vai às compras.

Um *shopping center* convencional tem lojas de segmentos variados, e também praças de alimentação, áreas de lazer e serviços. Possui âncoras ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionam como força de atração. Nas grandes cidades, costumam ser de grande porte, e as lojas são locadas por comerciantes, mediante o pagamento de *luvas*. O administrador do *shopping* estabelece um aluguel mínimo e um percentual sobre o faturamento da loja (Relatório Especial da Gazeta Mercantil, 24 jul. 1995). HIRSCHFELDT (in ARAÚJO, 1996) soma a estes aspectos a necessidade de uma área de estacionamento que permita adequada entrada e saída, com distâncias as mais reduzidas possíveis, da vaga de estacionamento à entrada das lojas. A responsabilidade da promoção é, sugerem MANZO e CUNTO (1975), dos administradores: “*As lojas dos shopping centers podem ser próprias ou alugadas. Porém, sempre haverá uma administração central que administrará e promoverá o Centro*”.

Os *shopping centers* de valor, no Brasil, assemelham-se bastante aos *outlets*. (HASTREITER, 1998). É um centro de compras voltado à prática do varejo de desconto, formado por varejistas e atacadistas (MAGALHÃES, 1995). Vende mercadorias de primeira linha com descontos que variam de 20 a 60% em relação ao comércio tradicional e oferece número limitado de serviços. A construção e a decoração interna são menos luxuosas e as vendas baseiam-se no auto-serviço ou auto-seleção (HIRSCHFELDT, 1986).

2.4.2 Tipologia

De acordo com a ABRASCE (2002), a tipologia de *shopping's* no Brasil é:

- *Shopping Regional*: este tipo de *shopping* fornece mercadorias em geral (uma boa porcentagem de vestuário) e serviços completos e variados. Suas atrações principais são âncoras tradicionais, lojas de departamento de desconto ou hipermercados. Um *shopping* regional típico é geralmente fechado, com as lojas voltadas para um mall interno;
- *Shopping Comunitário*: o *shopping* comunitário geralmente oferece um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras mais comuns estão os supermercados e lojas de departamentos de descontos. Entre os lojistas do *shopping* comunitário, algumas vezes encontram-se varejistas de "off-price" vendendo itens como roupas, objetos e móveis para casa, brinquedos, artigos eletrônicos ou esportivos;
- *Shopping de vizinhança*: é projetado para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores. Tem como ancora um supermercado. A âncora tem o apoio de lojas oferecendo outros artigos de conveniência;
- *Shopping especializado*: voltado para um *mix* específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis;
- *Outlet Center*: consiste em sua maior parte de lojas de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas "off-price"; e
- *Festival Center*: está quase sempre localizado em áreas turísticas e é basicamente voltado para atividades de lazer, com restaurantes, *fast-food*, cinemas e outras diversões.

Fora esta definição, há várias outras classificações de *shopping center*, que variam consoante o autor que os define:

LEWISON (1994) privilegia o termo "*cluster*" (aglomeração), e define um "*planned shopping cluster*" como um agrupamento proposital de estabelecimentos de varejo e serviço em um determinado local para servir a um segmento de mercado definido em

termos psicográficos, geográficos e demográficos, divididos em “*local convenience centers*”, “*regional shopping clusters*” e “*specialty attraction malls*” .

LEVY & WEITZ (1995) fazem a divisão de nomenclatura dos tipos de *shopping centers* em dois grandes grupos: *Strip Centers* (compreendem várias lojas adjacentes ao longo de uma rua ou estrada de grande fluxo) e *Shopping Malls* (geralmente mais planejados que *strip centers*, têm mais atividade de pedestres, e podem ser ou a céu aberto ou encobertos).

Afirmar que uma classificação é a “correta” ou “oficial” seria objeto de polêmica, haja vista que não há consenso, seja entre acadêmicos ou profissionais de marketing, sobre a denominação e enquadramento exato de cada tipo, e à medida que o mercado evolui, surgem novos empreendimentos híbridos (ABRASCE, 2002). Assim, para efeitos de comparação propomos a classificação do International Council of *Shopping Centers*, bastante clara e didática (ICSC, 2002), apresentada no quadro abaixo.

Quadro 23 – Definições de *Shopping Centers*, segundo o ICSC

Tipo	Conceito	m ²	Nº de âncoras	Tipo de âncoras	% da área total ocupada p/âncoras	Raio da área de influência
De Vizinhança	Conveniência	3.000 – 15.000	1 ou mais	Supermercado	30-50%	5 Km
De Comunidade	Mercadorias em geral, conveniência	10.000 – 35.000	2 ou mais	Lojas de departamento, de desconto, supermercado, farmácia, mobiliário, especialidades, roupas com desconto	50-70%	5-10 Km
Regional	Mercadorias em geral, moda	40.000 – 80.000	2 ou mais	Lojas de departamento, comércio geral, moda	50-70%	8-25 Km
Super-regional	Semelhante ao regional, mas com mais variedade e sortimento	+ de 80.000	3 ou mais	Lojas de departamento, comércio geral, moda	50-70%	8-40 Km
De Moda/ Especialidades	Voltado para a moda	8.000 – 25.000	–	Moda	–	8-25 Km
Power Center	Âncoras de categoria dominante, poucos e pequenos lojistas	25.000 – 60.000	3 ou mais	Matadores de categoria, mobiliário, loja de departamento, de desconto, clubes de compra, off price	75-90%	8-16 Km
Temático	Lazer dirigido a turistas, varejo e serviço	8.000 – 25.000	–	Restaurantes, lazer	–	–
“Outlet”	Lojas de fábricas	5.000 – 40.000	–	Lojas de fábricas	–	40-120 Km

Fonte : ICSC, fevereiro de 2002.

2.4.3 Classificação dos ramos de varejo em *shopping center*

A classificação segundo a ABRASCE (2002), é a seguinte:

- Lojas-Âncora: são operações varejistas que atraem o maior tráfego de consumidores para o *shopping center*. São lojas, basicamente, com área total superior a 1.000m². São grandes anunciantes na mídia eletrônica e impressa, possuem políticas promocionais arrojadas e operam fortemente com crediário;
- Conveniência: é a nova denominação do grupo antes chamado “Alimentação”. Como conveniência entende-se as mercadorias adquiridas, em geral, a partir de necessidades diárias, mesmo quando existem comparações de preço e qualidade. São classificadas como “conveniência” lojas do ramo alimentício cujos alimentos comprados não são para consumo no local, além de farmácias, armarinhos e outros;
- Vestuário: engloba todas as lojas que vendem itens de vestuário, acessórios e correlatos, como lingerie, meias e tecidos;
- Artigos do Lar: engloba as lojas que vendem produtos relacionados com a montagem e decoração da casa;
- Artigos Diversos: são lojas que vendem artigos de comparação dos mais variados ramos, que se caracterizam precisamente por não se enquadrarem em nenhum dos outros grupos;
- Alimentação: é a nova denominação do grupo antes chamado “Refeições & Bebidas”. Engloba as lojas de alimentação para consumo imediato no local, como restaurantes, *fast-food*, sorvetes e café;
- Serviços: são as lojas prestadoras de serviços, sem que haja venda de mercadorias propriamente ditas; e
- Lazer: é um novo grupo criado para atender à crescente demanda por áreas destinadas às atividades de lazer nos *shopping centers*, como cinemas, parques de diversões e outros.

2.4.4 Histórico

O *shopping center* moderno, ressalta CARLSON (1991) desenvolveu-se nos subúrbios norte-americanos após a Segunda Grande Guerra. Esses centros foram o produto de dois eventos demográficos: a mudança para os subúrbios e o impacto do *baby boom* - as elevadas taxas de nascimento observadas no pós-guerra, nos Estados Unidos.

O impulso no surgimento é sublinhado igualmente por MANZO e KUNTO (1975), que indicam que o *shopping center* nasceu da expansão do crescimento urbano e da conseqüente necessidade de um comércio conjugado, que atendesse os bairros distantes dos antigos centros comerciais. Os autores ensinam que a idéia básica é sempre a de uma grande “loja”, ou local de reunião de vários artigos de várias lojas, de cadeia ou não, diferentes entre si. Os menores, localizados em centros de bairros, são chamados no Brasil de “galerias”.

Não há consenso sobre a data exata de surgimento dos *shopping centers*. Para PATRUCCO é 1933; para ENGEL, BLACKWELL e MINIARD é 1922 e, para outros, ainda, é por volta de 1950. O surgimento oficial do *shopping center* teria ocorrido com a inauguração do *Country Club Plaza*, em Kansas City, EUA, como solução para desafogar o tráfego urbano, e em 1949, segundo PATRUCCO, havia já 75 centros nos Estados Unidos. A proposição mais aceita na indústria é de que o primeiro *shopping center* fechado teria sido o Southdale, inaugurado em 1956, em Edina, Minnesota, nos Estados Unidos (MICHAELS, 1996; ICSC), nos moldes dos *shoppings* modernos, com controle climático e lojas de departamentos concorrentes como âncoras.

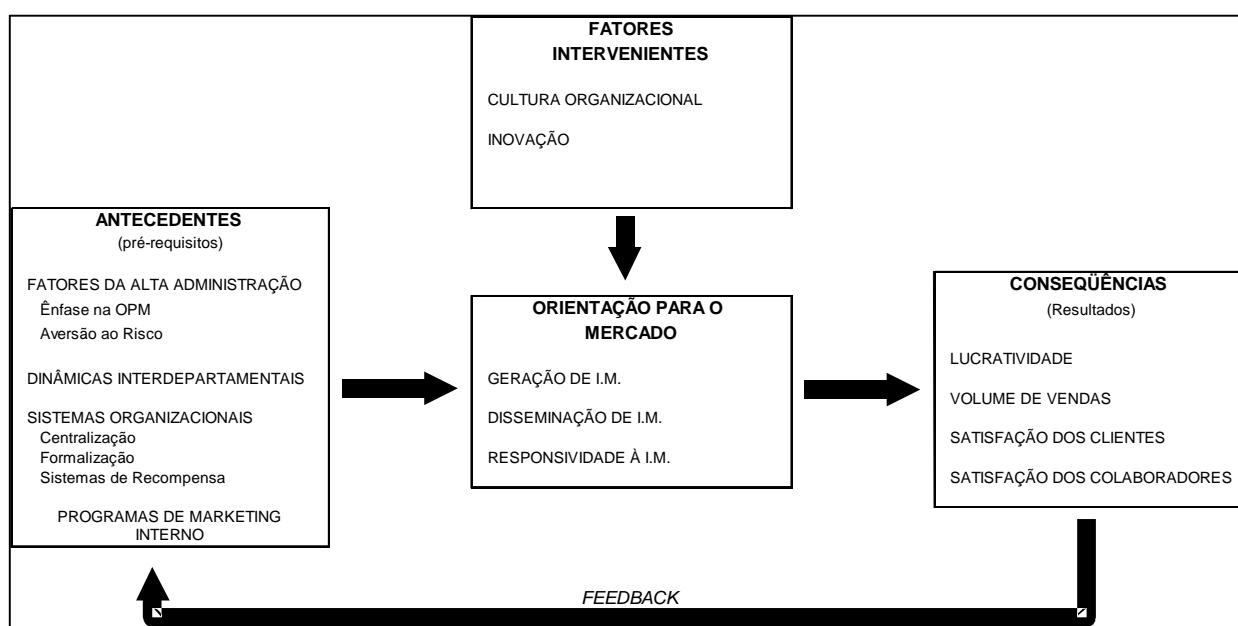
Após a explanação dos tópicos anteriores, entramos no tópico referente ao modelo de orientação para o mercado proposto.

2.5 Modelo de orientação para o mercado proposto

Levando em consideração a abrangência do estudo e seu ineditismo consideramos que seria importante utilizar um modelo ampliado que abarcasse as dimensões mais importantes, identificadas nas pesquisas anteriores, ao invés de utilizar um modelo reducionista que poderia comprometer a abrangência de nossa análise. Desta forma decidimos por um modelo ampliado que traga maiores contribuições descartando modelos simplificados ou mesmo sínteses, como a proposta por LAFFERTY e HULT (2001).

Partindo deste pressuposto resolvemos adotar o modelo abaixo, que é uma contribuição teórica de AKEL SOBRINHO (2000).

Figura 6: Proposição teórica de modelo de orientação para o mercado



Fonte: AKEL SOBRINHO (2000)

A seguir serão comentados os principais aspectos dos diversos modelos, conduzindo a uma proposta de modelo ampliado a ser utilizado no estudo de caso.

2.5.1 Dimensões a serem estudadas

Partindo deste pressuposto, resolvemos adotar o modelo proposto por AKEL SOBRINHO (2000), que procurou, de forma exploratória, ampliar a base conceitual de análise, agregando as diversas contribuições teóricas, evitando-se as inúmeras sobreposições e repetições constatadas em outros modelos.

➤ **Antecedentes para a Orientação para o Mercado**

Desde os primeiros trabalhos sobre orientação para o mercado, foram estabelecidas algumas condições preliminares que afetariam a sua implementação nas organizações. KOHLI e JAWORSKI (1990) apresentaram alguns desses antecedentes ligados à alta administração, às dinâmicas interdepartamentais e aos sistemas organizacionais. Consideravam que o comprometimento organizacional e o espírito de corpo seriam conseqüências da orientação para o mercado. DAY(1994), por sua vez, incluía os aspectos ligados aos colaboradores nas capacidades internas, citando o gerenciamento de recursos humanos e um ambiente de trabalho saudável/seguro como necessários à adoção de uma orientação para o mercado. Finalmente, DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER(1993) deram a maior contribuição quanto ao impacto da cultura organizacional na OPM, estabelecendo quatro tipos de organização, considerando: o estilo de liderança adotado; o motivador da união das pessoas; a ênfase dada aos fatores estratégicos; e a inovatividade .

KHOLI e JAWORSKI (1990) estabeleceram, no seu modelo teórico, alguns pré-requisitos para a implementação da orientação para o mercado que não contêm semelhança com nenhum dos modelos teóricos explicitados anteriormente, os fatores da alta administração; as dinâmicas interdepartamentais; e os sistemas organizacionais. Neste estudo optamos por esse modelo teórico.

Os antecedentes para a orientação para o mercado são os fatores organizacionais que realçam ou impedem a implementação de uma filosofia de negócios representada pelo conceito de marketing (KHOLI e JAWORSKI, 1990), que explicitamos abaixo:

✓ **Fatores da Alta Administração:**

Para KHOLI e JAWORSKI (1990) eles se dividem em Ênfase na Orientação para o Mercado (ressalta a importância da adaptação ao mercado, de monitorar a concorrência e de satisfazer necessidade e servir aos clientes) e Aversão ao Risco (como a alta administração assume riscos, encoraja a inovação e aceita a possibilidade de fracassar).

“Os fatores da alta administração são reforçadores da orientação para o mercado pois encorajam indivíduos dentro da organização a fazer mudanças no mercado, compartilhar inteligência de mercado com outras organizações, e é responsiva com o mercado.” (JAWORSKI e KOHLI, 1993, p. 55);

✓ **Dinâmicas Interdepartamentais:**

Para KHOLI e JAWORSKI (1990) são as interações formais e informais e relações entre os departamentos da organização, abordando o conflito e a conectividade entre eles, analisando a forma como os funcionários trabalham dentro da organização.

“Dinâmica de Interdepartamental são as interações formais e informais e relações entre um os departamentos de organização.” (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p. 13);

✓ **Sistemas Organizacionais:**

Para JAWORSKI e KHOLI (1993) os sistemas organizacionais são a formalização (é o grau em que as regras definem papéis, relações de autoridade, comunicação, normas e sanções e procedimentos); centralização (distribuição do poder de decidir, é a delegação da autoridade de tomada de decisão); departamentalização (refere-se ao número de departamentos nos quais são segregadas as atividades organizacionais); e os sistemas de recompensas da organização (forma como o planejamento de carreira é executado, tanto para promoção quanto pra remuneração).

Complementando estas dimensões previstas em KHOLI e JAWORSKI (1990) acrescentamos os programas de marketing interno (endomarketing) colocados por AKEL SOBRINHO (2000) como pré-requisitos adicionais, que explicitamos abaixo:

✓ **Marketing Interno:**

Apesar do crescente reconhecimento dos serviços como geradores de vantagem competitiva nos mercados modernos (DOYLE, 1994) e das atividades direcionadas aos funcionários (GUMESSON, 1991), a literatura a respeito da implementação dos conceitos de marketing continua dominada pelo foco externo nos consumidores e nos concorrentes. (LINGS, 2002)

A terminologia “marketing interno” (MI) aparece regularmente, depois dos anos 80, na literatura de marketing, principalmente escandinava e anglo-saxônica, designando a importação de fundamentos e práticas por parte do marketing do campo das organizações. (SEIGNOUR, 1998).

BARNES (1989) identificou que o componente interpessoal do serviço ao consumidor em empresas de serviços influencia a percepção da qualidade do serviço e a satisfação do consumidor. O componente interpessoal é função da atitude e personalidade dos funcionários com quem os consumidores mantém contato.

MATTSON (1988) sugere que o primeiro objetivo do MI é ter uma visão holística dos recursos humanos da organização e construir um clima interno estimulante. Deste modo, a importância da motivação e disposição do empregado é enfatizada antes de se dar total atenção ao consumidor (TAYLOR e COSENZA, 1998).

STAUSS e SCHULZE (1990, p. 151) coloca que o objetivo do MI é motivar e orientar para o consumidor os empregados e os sub-objetivos são coletar informações sobre os funcionários (destacam sobre a relevância das interações com os consumidores), criar aceitação à orientação ao consumidor, treinar os empregados para gerenciar situações de contato com clientes e criar e desenvolver organizacionalmente comportamentos e atitudes orientados aos consumidores. Os métodos para alcançar estes objetivos são importados do marketing externo, por exemplo treinamento interno, comunicação interativa e de massa interna, políticas de recursos humanos, pesquisa e

segmentação do mercado interno, etc. (BROOKS, LINGS, BOTSCHEN, 1999). STAUSS e SCHULZE concluem que a natureza do MI refere-se ao gerenciamento dos processos de troca entre os membros internos e deve restringir esse relacionamento de troca ao que é relatado na orientação ao consumidor.

BEKKERS e VAN HAASTRECHT (1993) sugerem três abordagens para o MI: processos de trocas hierárquicos, suprimentos internos e processos de troca entre organização e o funcionário.

BERG (1986, p. 562) considera o MI como sendo *“a comunicação ativa baseada no mercado ou no negócio para o empregado de acordo com o crescimento da empresa ou da consciência de mercado, gerando motivação e lealdade em todos os níveis da organização.”*

SCHOELL e GULTINAN (1995, p.25) consideram o MI como sendo *“os esforços da empresa para comunicar e motivar os empregados em atingir os objetivos de atingir a satisfação dos consumidores.”*

Para JOSEPH (1996, p.55) MI *“é a aplicação de marketing, administração de recursos humanos e teorias associadas de técnicas e princípios para motivar, mobilizar, co-optar e administrar funcionários de todos os níveis da organização para a melhoria contínua dos meios de servir os consumidores. Marketing interno efetivo responde as necessidades dos funcionários para atingir os objetivos e missão da organização.”*

O número de elementos chave do MI está identificado pela literatura, incluindo comunicação, treinamento, educação e informação (GUMMESSON, 1991); motivação e desenvolvimento, educação ou treinamento dos funcionários (GRÖNROOS, 1987; AHMED e RAFIQ, 1995; VAREY, 1995) e sempre atraindo, contratando e retraindo funcionários (BERRY e PARASURAMAN, 1992; AHMED e RAFIQ, 1995), isto é, assumindo funções tradicionalmente desempenhadas pela administração de recursos humanos (QUESTER e KELLY, 1999). Existe uma série de atividades adicionais sugeridas pela literatura com o propósito da implementação do MI. Estas atividades são listadas no quadro abaixo.

Quadro 24: Atividades educacionais e motivacionais sugeridas pela literatura

ATIVIDADES	Barnes (1989)	Gummesson (1991)	Piercy Morgan (1991)	Rafiq e Ahmed (1993)
Recompensas				
Bônus em dinheiro				
Jornais/revistas corporativas				
Atividades motivacionais				
Conferências				
Vídeos corporativos				
Encontros departamentais				
Apresentações face-a-face				
Folhetos				
Memorandos				
Programas de orientação aos novos empregados				
Prêmios				
Programas de reconhecimento				
Relatórios				
Patrocínio a clubes de funcionários				
Manuais de treinamento e diretrizes				
Seminários de treinamento				

Fonte: QUESTER e KELLY (1999)

A crescente economia orientada para serviços requer organizações que atraiam e retenham consumidores para assegurar e sustentar a sua vantagem competitiva. Para atingir este objetivo, as organizações têm que focar seus esforços para desenvolver e sustentar na sua cultura organizacional a forma como se preocupa com o cliente interno. (BANSAL, MENDELSON e SHARMA, 2001)

Clientes internos (funcionários) geram bens e serviços para o consumidor final e são cruciais na criação da satisfação do consumidor (CONDUIT e MAVONDO, 2001). O pessoal que atende não pode estar separado do serviço. (BERRY e PARASURAMAN, 1992)

Muito da teoria e prática do marketing moderno está relacionado com o gerenciamento de relacionamentos: com o consumidor, com os parceiros e um aspecto adicional é o relacionamento com os colaboradores que é realizado pelo MI gerando uma cultura organizacional distinta, que não pode ser copiada com facilidade por concorrentes. (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001; AHMED e RAFIQ, 1995)

A grande questão que o MI procura solucionar é o de a organização se preocupar tanto com o cliente externo quanto com o cliente interno, “se você se preocupa tanto com o consumidor, porque não se preocupa com os colaboradores?” Tom Bonoma resume esse ponto de maneira sucinta: “*trate seus empregados como clientes, para que seus clientes sejam tratados como funcionários*”. (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001)

Recentemente FISK, BROWN e BITNER (1993) identificaram o MI como um tópico específico e relevante dentro da literatura de marketing de serviços.

Muito da atenção de pesquisa a respeito do marketing interno emergiu da literatura a respeito da gestão de relações do trabalho (PITT e FOREMAN, 1999). Por exemplo, KOMAKI, WADDEL e PEARCE (1977) investigaram o comportamento no serviço de funcionários de lojas e o seu impacto no tempo de espera dos consumidores; LUTHANS, PAUL e BAKER (1981) examinaram os efeitos de sistemas de recompensas positivos nos serviços prestados por vendedores varejistas; DIERKS e McNALLY (1987) avaliaram os efeitos dos sistemas de recompensa em empregados de bancos e MOHR-JACKSON (1991) propôs a ampliação do conceito de orientação ao consumidor para incluir os consumidores internos.

A orientação ao consumidor interno é parte da cultura organizacional, e orienta as atitudes e comportamentos dos membros da organização na entrega de qualidade para os outros empregados. (LUKAS e MAIGNAM, 1996)

O MI identifica os consumidores internos e fornecedores ao longo da cadeia de valor da empresa e propõe meios de gerenciar a qualidade destes relacionamentos internos (LINGS, 1999), atrai, desenvolve, motiva e retém os empregados qualificados com produtos-trabalho que satisfazem as suas necessidades. (BERRY e PARASURAMAN, 1992)

As mais conhecidas conceitualizações de MI talvez venham da “*Nordic School of Services*”, com as contribuições de Grönroos (necessidade de um marketing interno tático e operacional) e Gummesson (uso do marketing interno para se realizarem mudanças na cultura organizacional. (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001). Para GRÖNROOS (1995) o conceito de marketing interno emergiu primeiro nos textos de marketing de serviços e depois nos de gerenciamento de serviços.

O termo MI utiliza-se de um conceito “guarda-chuva” para abarcar as mais diversas atividades internas da organização, fazendo um enlace do que é proposto para os clientes finais da empresa (consumidores) e o que é fornecido aos colaboradores da empresa (funcionários), levando em consideração que os colaboradores constituem o primeiro mercado consumidor das organizações (GRÖNROOS, 1995), sendo que os funcionários em contato com os consumidores diretamente são fundamentais para o sucesso, pois suas habilidades são críticas para a formação da percepção do consumidor e para sua decisão de continuar sendo cliente (momentos da verdade).

Para LOVELOCK e WRIGHT (2001) tendemos a lembrar melhor do papel desempenhado pelo pessoal de frente do que qualquer outro item da operação, sendo que em muitos aspectos essas pessoas são o serviço.

Deste modo, um programa de MI deve cobrir toda a gama de funcionários da organização, pois, em alguma etapa do processo, vão estar em contato com o consumidor, havendo dois objetivos principais: formar funcionários motivados a servir o consumidor e atrair e reter bons funcionários (GRÖNROOS, 1995).

Para KOTLER (2000) marketing externo é direcionado para as pessoas de fora da empresa e o MI é para as de dentro, tendo como tarefas contratar, treinar e motivar os colaboradores para melhor atender aos consumidores, considerando ainda que o MI deve preceder o externo.

Atualmente, de fato, um dos aspectos preponderantes para o sucesso de uma estratégia de marketing é conseguir o engajamento dos colaboradores, através do planejamento e implementação do “marketing estratégico interno”.

No Brasil, três autores aprofundaram estudos sobre o assunto (BEKIN, 1995; BRUM, 1994, 1998 e CERQUEIRA, 1994), conforme descrito a seguir :

Quadro 25 – Comparativo das abordagens de Endomarketing

FUNDAMENTOS	CERQUEIRA	BRUM	BEKIM
DEFINIÇÃO	Venda de uma nova imagem para dentro da empresa	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de Marketing para o público Interno
CONCEITO	Consolidar a idéia de uma empresa voltada para a excelência	Motivar as pessoas para programas de mudanças	Processo para Implementar a estrutura de Marketing da Empresa
OBJETIVO	Estabelecer norte cultural sinérgico	Busca do engajamento total	Harmonizar e fortalecer relações entre os objetivos da empresa e seus funcionários
FUNÇÃO	Base motivacional para o comprometimento	Ações para aproximar Empresa / Funcionários	Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional
ORIGEM DA ABORDAGEM	Motivação para o trabalho	Relações Públicas	Marketing como filosofia

Fonte: adaptado pelo autor de INKOTTE (2000).

✓Marketing Interno e Orientação para o Mercado

Em trabalho realizado no varejo brasileiro, utilizando-se um estudo de caso, AKEL SOBRINHO(2001) utilizou um modelo conceitual construído a partir das contribuições de KOHLI e JAWORSKI (1990) e DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993).

As maiores contribuições deste trabalho foRAM uma proposição teórica que aglutinava o marketing interno como antecedente para a OPM, além de propor uma visão de feedback ao modelo, de modo a considerar que as conseqüências da adoção da orientação para o mercado podem ser consideradas como novos *inputs*, retro alimentando o processo, isto é, servindo como antecedente para um novo impulso no sentido de implementar a OPM de modo contínuo.

Outra proposta apresentada foi a de utilizar a avaliação da satisfação dos colaboradores decorrentes da OPM, como indicador de impactos no desempenho da empresa, conferindo-lhe o mesmo nível de importância da busca de aumento da lucratividade, do volume de vendas e da satisfação dos clientes.

Esta proposição teórica encontra eco nos trabalhos recentemente apresentados por CONDUIT e MAVONDO (2001) que destacam a importância da orientação para o consumidor interno, como elemento crítico para a orientação para o mercado. Em seu texto apresentam uma proposição teórica testada empiricamente, avaliando o impacto dos programas de treinamento, dos sistemas de comunicação eficientes, e da administração de recursos humanos sobre a orientação para o mercado. Utilizando um modelo ampliado, foi realizado um estudo de campo, envolvendo os funcionários de três empresas australianas. As conclusões obtidas foram que a integração entre os departamentos, a disseminação da inteligência de marketing e o suporte da administração superior são importantes para o desenvolvimento de uma orientação para o mercado, enquanto que os programas de treinamento podem não ser relevantes para este objetivo.

Outro trabalho que estabelece uma ligação entre a gestão estratégica dos recursos humanos da organização com a sua orientação para o mercado é o de HARRIS e OGBONNA (2001), que utilizaram a escala de medida proposta por NARVER e SLATER(1990) para avaliar a orientação para o mercado e a gestão estratégica de RH, fazendo o levantamento de informações em uma amostra de mil empresas do Reino Unido. A conclusão do estudo aponta que a gestão estratégica de recursos humanos e a orientação para o mercado são ambas ligadas ao desempenho da organização, embora a primeira seja de modo indireto.

De acordo com BISP (1999) a insuficiência de programas de marketing interno (forma como contrata, treina, remunera, comunica e gerencia seus recursos humanos) é vista como barreira ao crescimento da OPM nas empresas.

➤Fatores Intervenientes:

De acordo com o modelo apresentado AKEL SOBRINHO (2000), os fatores intervenientes á orientação para o mercado seriam a cultura organizacional e a inovação.

- ✓ Orientação para o Mercado e Cultura Organizacional:

Existem diferentes conceitos de cultura organizacional visto este assunto ter sido objeto de estudo de profissionais de diversas áreas, que o observaram a partir de diferentes perspectivas, tais como as da administração, comunicação, sociologia, psicologia e antropologia.

DESPHANDÉ e WEBSTER (1989) revisaram mais de uma centena de estudos de comportamento organizacional, sociologia e antropologia e definiram cultura organizacional como *“um conjunto de valores e crenças compartilhados que auxiliam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e então fornece a eles as normas de comportamento na organização”*. (p.4) Fica clara a necessidade de estabelecer-se então a ligação da cultura organizacional como agente facilitador da implementação da orientação para o mercado.

Por seu turno, tanto SHAPIRO (1988) quanto NAVER e SLATER (1990) e DAY (1994) adotam uma visão mais ampla e integrada, ao conceituarem a orientação para o mercado enfocando tanto os aspectos de cultura organizacional quanto os ligados aos comportamentos e atividades necessários à implementação do conceito de marketing.

De acordo com MINTZBERG (2000), a cultura organizacional surgiu no cenário da administração na década de 80, em decorrência das práticas empresariais provenientes de empresas orientais, principalmente do Japão, que passaram a competir fortemente com as grandes empresas ocidentais, em muitos casos suplantando-as. No quadro abaixo são apresentadas algumas conceituações de cultura organizacional.

Quadro 26: Conceitos de cultura organizacional

AUTOR	CONCEITO
SCHEIN (1986)	É o padrão de suposições básicas que um dado grupo tenha inventado, descoberto ou desenvolvido para aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tenha trabalhado suficientemente bem para ser considerado válido, podendo ser, desta maneira, ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas;
DESPHANDÉ e WEBSTER (1989)	“...o padrão de valores e crenças compartilhados que ajudam indivíduos a entender o funcionamento organizacional e ainda os provê com as normas de comportamento dentro da organização”;
SANTOS (1994)	É uma dimensão do processo social, da vida de uma sociedade. É uma construção histórica, uma produção coletiva da vida humana. Por ser uma construção histórica ela influencia e é influenciada. É produto e produtora. Na medida em que as pessoas a seguem, vai-se perpetuando ou modificando o processo cultural, seja do ponto de vista pessoal ou social;
FLEURY (1995)	É um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação;
MOTTA e CALDAS (1997)	É um conceito antropológico e sociológico, que oportuniza várias definições. Para uns é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais;

Fonte: elaborado pelo autor.

Vários autores colocam a cultura organizacional como uma das dimensões mais importantes da orientação para o mercado (DAY, 1994; DESPHANDÉ et al, 1989,1993; NARVER e SLATER, 1990; SHAPIRO, 1988 e SCHEIN, 1986).

DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER (1993), definiram a “orientação para o consumidor” como sendo o conjunto de crenças que põe o interesse do consumidor em primeiro lugar, criando-se assim uma conceituação de orientação para o mercado ligada à cultura organizacional. Neste estudo , os autores identificaram quatro tipos básicos de cultura: Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado (de acordo com a figura 5).

Este modelo distingue a cultura em relação a duas dimensões: se a organização tem um foco mais interno (facilitar atividades, integração – Clã e Hierarquia) ou externo (competição, diferenciação – Adhocracia e Mercado) e se as respostas à mudança são flexíveis e espontâneas (processos orgânicos – Clã e Adhocracia) ou rigidamente controladas e ordenadas (processos mecanicistas – Hierarquia e Mercado).

Uma cultura do tipo mercado enfatiza a competitividade e a realização de metas, bem como produtividade e mecanismos de mercado.

Para DAY (2001), não existe empresa orientada para o mercado que não tenha uma cultura forte e disseminada internamente, orientada para fora e concebida para

oferecer qualidade e satisfação aos consumidores e criar vantagem em relação à concorrência. Uma cultura forte representa as crenças, a mentalidade e a compreensão comum de uma organização, definindo claramente o que é adequado e o que é errado .

Para DAY (2001), uma cultura orientada para o mercado leva muito tempo para ser construída – mas pode ser destruída em poucos meses. A cultura precisa ser constantemente alimentada e adaptada para impedir que seja perdida, sendo grandes ameaças, para ela, a complacência e as prioridades conflitantes. O grau em que o comportamento orientado para o mercado está embutido na cultura – os valores, normas e crenças comuns que dão significado aos membros da organização e também às regras de comportamento – é cada vez mais importante. Nenhum esforço significativo para realizar mudanças culturais pode prosseguir sem um amplo acordo sobre a orientação e as crenças definidoras da cultura existente.

Podemos ver no quadro 14 que a organização orientada para o mercado tem crenças, valores e normas bastante diferentes de seus pares mais centrados em si mesmos.

Deste modo, no presente estudo de caso será adotada esta abordagem que agrega a cultura organizacional como um dos elementos de mensuração da orientação para o mercado, utilizando-se para tal o questionário desenvolvido a partir da contribuição de CAMERON e FREEMAN (1991) e QUINN (1988) aplicado por DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER no estudo realizado no Japão que identifica quatro tipos básicos de cultura denominados ADHOCRACIA, MERCADO, CLÃ e HIERARQUIA.

✓ Inovação e Orientação para o Mercado:

Uma inovação é identificada como "o estabelecimento de uma nova função de produção", ou a introdução na economia, de uma combinação de fatores de produção que não poderiam ter sido feitos ou introduzidos antes. Algo que é introduzido como um fator interno, influencia a economia e se torna responsável pelo processo de evolução econômica. Em termos amplos, uma inovação pode ser considerada como uma alteração histórica e irreversível no modo de fazer as coisas. Não se considera inovação como resultado de quaisquer alterações nos fatores de produção, mas apenas como uma alteração na função de produção. Isso permitiria novas técnicas de produção, novos mercados, novos produtos e novas formas de organização. De modo geral, esses fatores são exógenos. De acordo com Joseph Alois Schumpeter, há uma tendência para as inovações aparecerem em grupos ou aglomerados. Isso é explicado pelo fato de, a despeito de as inovações e descobertas estarem sendo continuamente feitas, não serem as mesmas sempre comercialmente lucrativas no tempo em que são desenvolvidas. Quando um empresário acreditar que pode correr em segurança o risco de introduzir uma inovação, ele o fará. Se tiver êxito, outros empresários agirão do mesmo modo, não apenas porque tenha sido mostrado o caminho, mas devido ao sucesso na iniciativa. Assim, seguem-se outras inovações e mais fundos se tornam disponíveis para inovações adicionais, o que, por sua vez, produz mais mercadorias. Essas ações criam movimentos semelhantes a ondas, nos níveis da atividade econômica (fluxo e refluxo de inovações e repercussões subseqüentes).

Um dos temas centrais do estudo em sistemas sociais são as perturbações causadas por "novidades" (GREVE e TAYLOR, 2000). Em pesquisa organizacional, a novidade constitui muitas vezes, inovações em produtos e processos (QUINN, 1986) e o comportamento inovador é uma atividade estratégica onde organizações ganham ou perdem vantagens competitivas. (VON HIPPEL, 1988).

Para GREVE e TAYLOR (2000) inovações são raras, mas quando elas ocorrem, as conseqüências para o inovador e seus concorrentes freqüentemente são críticas.

Desde que DRUCKER (1954) afirmou que o único propósito para a existência de uma empresa é criar um cliente, e para isto são necessárias duas funções básicas:

marketing e inovação, este segundo tema também passou a ser estudado sob diversos enfoques.

Direcionando o foco para o marketing, a inovação pode ser vista como “*a criação e a introdução de soluções originais para as necessidades que já tenham sido ou que foram recentemente identificadas*” (QUINN, 1986), sendo desta forma um importante elemento propulsor das relações com o mercado.

Para SLAPPENDEL (1996), inovação refere-se ao processo mediante o qual novos objetos, idéias e práticas são criados, desenvolvidos ou reinventados e DAMAPOUR (1992) complementou, afirmando que devem ser implementados de forma que sejam novos para a organização no momento de sua adoção.

Inovação é o propósito para desenvolver e implementar novas idéias que sejam proveitosas para a posição da empresa no mercado, sendo um ingrediente crucial para o seu sucesso.

Para LEVY e WEITZ (1995), as inovações em empresas de varejo são fácil e rapidamente copiáveis, fazendo com que a competição em **inovações** e no mercado de serviço sejam mais fortes do que a competição em empresas de produtos (ATUAHENE-GIMA, 1996).

A classificação inicial de inovações foi realizada por ROBERTSON (1967), delineando-a em três classes baseadas em seus efeitos sobre os padrões de consumo estabelecidos. A inovação contínua causa pequena rompimento no comportamento e envolve a introdução de produtos modificados. A inovação contínua dinâmica causa algumas rupturas nos padrões de comportamento, mas não é uma mudança substancial: ela envolve a criação de novos produtos ou a modificação de produtos existentes. A inovação descontínua são novos produtos cujo consumo exige o estabelecimento de novos padrões de comportamento.

ABERNATHY e UTTERBACK (1978) consideram a natureza da inovação como sendo tipicamente incremental (inovação tática) ou radical (inovação estratégica). Inovações incrementais são tipificadas como mudanças menores dentro da organização, incluindo a criação de novas versões de produtos já existentes ou a modificação de processos existentes para a entrega ou produção de bens ou serviços (LEONARD e RAYPORT, 1997). BRAGANZA e WARD (2001) consideram-nas inovações táticas.

Inovações incrementais estão freqüentemente associadas ao aprendizado contínuo (ARGYRIS e SHON, 1981), melhoria contínua (IMAI, 1986) e mudanças adaptativas feitas por indivíduos em todos os níveis da organização (MEYER, GOES e BROOKS, 1995). Organizações maduras tendem a adotar inovações incrementais por vários motivos: experiências anteriores dos seus líderes, uniões políticas dominantes que procuram preservar o uso de suas habilidades, interesses profissionais dos encarregados do negócio, a necessidade de servir aos consumidores e preservação das rotinas estabelecidas (SORENSEN e STUART, 2000).

Inovações radicais são tipificadas como sendo fundamentais re-conceituações do negócio (MARKIDES, 1998), tendo um impacto profundo sobre as pessoas (MARTINSONS, 1995), sendo consideradas por BRAGANZA e WARD (2001) como inovações estratégicas. Isto pode ocorrer em três níveis: produtos na forma de novas tecnologias ou idéias, processos exemplificados por novos meios de entrega de produtos ou serviços no mercado e na conjunção de ambos, produtos e processos. (TUSHMAN e NADLER, 1986). As consequências deste tipo de inovação incluem mudanças em responsabilidades e a necessidade de aquisição de novas habilidades, requerendo que as pessoas abandonem suas habilidades anteriores e desenvolvam novas. (HARGADON e SUTTON, 2000). Organizações maduras freqüentemente tendem a se esforçar para ter inovações radicais (BRAGANZA e WARD, 2001).

HENDERSON e CLARCK (1990), considerando a tradicional categorização de inovação formulada por ABERNATHY e UTTERBACK (1978) incompleta, por só analisar a inovação como sendo radical ou incremental, propõem outro modelo que contempla quatro tipos de inovação.

Quadro 27: Estratégias de inovação

Estratégia	Conceito
Incremental	consolida as capacidades tecnológicas da empresa, reforçando a perícia tanto na tecnologia dos componentes quanto na arquitetura do produto;
Radical	exige o uso de novas capacidades técnicas e comerciais e o emprego de novos enfoques para a solução de problemas
Arquitetônica	modifica a maneira na qual os componentes de um produto são interligados, enquanto deixa intacto os conceitos fundamentais do projeto;
Modular	modifica somente os conceitos fundamentais do projeto de uma tecnologia

Fonte: Adaptado de HENDERSON e CLARCK (1990)

FREEMAN (1982) propõe uma classificação para as estratégias de inovação tecnológica, tendo em vista a dimensão tempo e o posicionamento da introdução tecnológica no mercado. No entanto, o próprio autor reconhece que não pode ser exaustivo nessa classificação, tendo em vista a infinidade de combinações de estratégias que as empresas podem adotar, influenciadas por suas forças e fraquezas.

O autor sugere que existem estratégias tecnológicas do tipo (1) ofensiva, (2) defensiva, (3) imitativa, (4) dependente, (5) tradicional e (6) oportunista. Não existem formas puras dessa tipologia proposta. O que existem são mesclas e tendências mais específicas, conforme cada empresa, como se pode visualizar no quadro 28.

Para obter competitividade, a empresa pode optar pela imitação tecnológica e buscar no decorrer do processo modificar o produto imitado, dando origem assim a um processo denominado imitação criativa por FREEMAN (1982). Segundo esse autor, as empresas que se posicionarem como imitadoras normalmente não buscarão produzir uma “cópia carbono” dos produtos e processos introduzidos no mercado pelas empresas inovadoras. Na verdade, estas empresas estão esperando tirar vantagens de eventuais erros e melhorar o design destes produtos e para isso, devem possuir condições técnicas, realizando a imitação “criativa”.

Quadro 28: Estratégias de Inovação Tecnológica de FREEMAN

Estratégia	Conceito
Ofensiva	é a que busca atingir a liderança técnica e de mercado através do pioneirismo, sendo a primeira a desenvolver e a adotar novas tecnologias;
Defensivas	é os que não deseja ser a primeira no mundo. Ela prefere vir em segundo lugar na adoção das novas tecnologias, a fim de evitar os custos decorrentes do pioneirismo;
Imitativa	é adotada pelas empresas que não aspiram “saltar na frente” ou acompanhar as empresas inovadoras. Elas preferem ficar atrás dos líderes das tecnologias estabelecidas;
Dependente	geralmente é adotada por empresas que atuam como “satélites” de empresas maiores. Elas não têm autonomia para decidir uma inovação tecnológica;
Tradicional	é adotada pelos “peões” da indústria. Não têm quase nada de inovação e os produtos são padronizados.
Oportunista	é o verdadeiro perigo do mercado. As empresas oportunistas preferirão trabalhar em nichos de mercado, oferecendo produtos ou serviços que os consumidores necessitam, mas que antes ninguém pensou em fornecer. Requer empresários imaginativos.

Fonte: Adaptado de FREEMAN (1982).

HURLEY e HUNT (1998) recomendam inserir constructos relativos à orientação para o mercado, nas pesquisas de inovação e aprendizagem organizacional e introduziram duas formas de construir a inovação: a cultura da inovatividade e a capacidade de inovar, fazendo uma ligação entre a capacidade inovadora e a cultura organizacional. Os autores argumentam que existem antecedentes à inovação: a cultura organizacional, a ênfase no processo de aprendizagem, o compartilhamento das decisões e o suporte à colaboração que afetam a orientação para a inovação. Consideram o foco no consumidor como o mais importante aspecto da cultura da empresa, demonstrando que existe uma correlação positiva entre orientação para o consumidor e a cultura da inovatividade.

PORTER (1986) e DAY (1990) observam que a única maneira para uma organização varejista ser original e inovadora é diferenciar seus serviços em relação aos seus concorrentes. Diferenciando eficazmente seus serviços, oferecendo um serviço de qualidade muito superior ao de seus concorrentes, poderá cobrar um preço maior com base no valor extra percebido e entregue aos clientes.

PORTER (1986) colocou que existem dois tipos básicos de inovações que alteram a competição do mercado: inovação no marketing e inovações no processo. As primeiras, no varejo, incluem as mudanças de produtos e/ou serviços que uma empresa desenvolve, como também inovações na comunicação visual, na

ambientação das lojas etc.. As segundas são aquelas que modificam a operacionalização das lojas, seja por meio de novos métodos de gestão de informações, de pessoas, de logística ou de distribuição de mercadorias.

Inicialmente as inovações são baseadas no ciclo de vida do produto. Com o amadurecimento da indústria e a produção em massa, a forma primária de inovação passa a ser por processo. (PORTER, 1989)

Para HAN, KIN e SRIVASTAVA (1998) a empresa orientada para o mercado é aquela que busca o novo e o diferente como resposta á dinâmica do mercado, analisando o impacto simultâneo da orientação para o mercado e da inovação (técnica e administrativa) no desempenho da organização. Sugerem que, para haver inovação, os dirigentes devem ver o processo de mudança e inovação como algo saudável e que deve ser informado para a organização inteira, garantindo assim uma longa sobrevivência.

Embora a maioria dos estudos que investigam a influência da inovação no desempenho suponham um foco técnico ou administrativo da inovação, aqueles que estudam os efeitos dos dois simultaneamente advogam a adoção de ambos para um desempenho organizacional ótimo (DAMANPOUR e EVAN, 1984; DAMANPOUR, SZABAT e EVAN, 1989; KIMBERLY e EVANISKO, 1981). Por exemplo, DAMANPOUR, SZABAT e EVAN (1989) ilustram este fato com um banco que ofereça um serviço novo que requeira novos mecanismos administrativos para avaliar e controlar o seu desempenho. DAMANPOUR e EVAN (1984) ressaltam que, embora as inovações administrativas não ocorram tão freqüentemente ou visivelmente quanto as técnicas, seu impacto no desempenho pode ser visto como importante, direta e indiretamente.

Deste modo, na presente pesquisa será adotada a avaliação da inovatividade tanto na dimensão administrativa quanto técnica, utilizando o modelo proposto por HAN, KIN e SRIVASTAVA (1998), utilizando-se os outros modelos propostos para a análise da inovação como auxiliares para o estudo.

➤Orientação para o Mercado:

Para operacionalizar o constructo de orientação para o mercado foi utilizada a escala MARKOR (KHOLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993), que adotada um total de vinte variáveis assim distribuídas: seis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove relativas à responsividade à inteligência de mercado.

A inteligência de mercado corresponde a fatores externos à empresa que afetam as necessidades e desejos dos clientes, como, por exemplo, concorrentes, fornecedores, distribuidores, variáveis políticas, econômicas e legais, tecnologia e necessidades atuais e futuras dos consumidores.

1. Geração de Inteligência de Mercado: é a busca de informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos elementos externos à empresa que as influenciaram (inteligência de mercado).
2. Disseminação da Inteligência de Mercado: é a propagação das informações pelos vários setores da organização, não ficando restrito ao departamento de marketing. Um aspecto importante para atingir este objetivo é o estímulo à comunicação horizontal (entre os vários setores) e vertical (entre os vários níveis organizacionais), incentivando o desenvolvimento de sintonia entre as atividades de cada um e as necessidades dos consumidores situados no mercado.
3. Responsividade à Inteligência de Mercado: consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores, geração e disseminação, em ações concretas, refletidas no atendimento das necessidades atuais e futuras dos consumidores reais e potenciais.

➤Conseqüências

Segundo HUNT (1995), o desempenho de uma organização não é a soma do desempenho das partes, e sim uma conseqüência da relação do desempenho destas partes. No quadro abaixo vemos quais são as medidas de desempenho mais utilizadas em estudos empíricos publicados no *Journal of Marketing* (JM), *International Journal of Marketing Review* (IJMR), *Journal of Marketing Review* (JMR), *Management Science* (MS) e no *Journal of Academy of Marketing Science* (JAMS):

Quadro 29: N° de artigos empíricos aplicados que utilizam critérios de sucesso em marketing

Crítérios de sucesso	JM	IJMR	JMR	MS	JAMS	Total
Vendas	15	5	8	7	2	37
Crescimento de vendas	6	0	1	0	1	8
Participação de mercado	6	4	11	9	1	31
Lucro	8	3	7	4	1	23
ROI/ROA	5	1	1	0	2	9
ROS	0	1	0	0	0	1
Equidade de Marca	2	2	4	1	0	9
Lealdade de marca	1	2	2	3	0	8
Satisfação do Consumidor	5	0	2	1	0	8
Aquisição de novos consumidores	0	1	4	1	0	6
Freqüência de compras repetidas	1	0	1	3	0	5
Preferência por marca/espontaneidade da compra	6	6	3	1	7	23
Atitudes positivas	2	2	0	0	2	6
N° de novos produtos introduzidos	2	1	1	0	0	4
Geração de venda	0	1	0	1	0	2
Objetivos encontrados/Efetividade percebida	7	0	3	0	3	13
Preços superiores	1	1	2	0	0	4
Retorno das ações	2	0	1	0	0	3
Outras medidas de sucesso	2	1	4	0	0	7
Total de artigos analisados	43	25	38	24	15	145

Fonte: AMBLER e RILEY, 2000.

A pesquisa em administração tem investigado uma grande variedade de fatores para explicar as diferenças de desempenho. Estratégia empresarial, orientação para o mercado e capacidade de marketing são três dos mais importantes fatores que influenciam o desempenho empresarial (DAY, 1999).

A verificação empírica da relação entre orientação para o mercado e performance tem sido foco central em diversos estudos, conduzidos em diferentes indústrias, setores e contextos culturais (KOHLI e JAWORSKI, 1990; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1990; HOOLEY, LYNCH e SHEPERD, 1990; NARVER, JACOBSON e SLATER, 1993;

DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; SIGUAW, BROWN e WIDING, 1994; SLATER e NARVER, 1994; RAJU, LONIAL e GUPTA, 1995; WRIGHT e PEARCE, 1995; GREENLEY, 1995; SLATER e NARVER, 1995; PELHAM e WILSON, 1996; ATUAHENE-GIMA, 1996; CARUANA, RAMASESHAN e EWING, 1996; FRITZ, 1996; PITT, CARUANA e BERTHON, 1996; AVLONITIS e GOUNARIS, 1997; KUMAR, SUBRAMANIAN e YAUGER, 1997; APPIAH-ADU, 1998; APPIAH-ADU e RANCHLOD, 1998; BHUIAN, 1998; HORNG e CHEN, 1998; NGAI e ELLIS, 1998; EGEREN e O'CONNOR, 1998; BAKER e SINKULA, 1999).

Dentro da literatura de marketing, KOOKKINAKI e AMBLER (1999) estabeleceram como medidas de *performance*: financeiras (volume de vendas/*turnover*, contribuição de lucros); de mercado competitivo (*market share*, *share* de voz, preço relativo e *share* de promoções); do comportamento do consumidor (penetração, número de usuários, lealdade, ganhos/perdas/*turn*); do consumidor intermediário (consciência, atitudes, satisfação, comprometimento, de intenção de compra, qualidade percebida); de troca direta com o consumidor (distribuição/disponibilidade, lucratividade por cliente, satisfação e qualidade de serviços); e de inovação (número e receita gerada de novos produtos/serviços).

Os estudos iniciais deste assunto realizados por KOHLI e JAWORSKI (1990), apontaram que existem três conseqüências na adoção da OPM: impactos nas respostas dos clientes (aumentando sua satisfação e gerando repetição de negócios); nas respostas dos funcionários (aumentando o comprometimento com a organização, o espírito de corpo e a satisfação no trabalho); e no desempenho do negócio, principalmente quanto ao retorno sobre o investimento-roi, lucros, volume de vendas, participação de mercado e crescimento de vendas.

DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1990) propuseram a utilização dos critérios de lucratividade, tamanho, participação de mercado e taxa de crescimento como fatores de avaliação de mudanças na *performance* da empresa, tomando-os porém em relação ao seu maior concorrente.

Desta forma optamos por analisar as conseqüências da Orientação para o Mercado através das formas utilizadas para medir desempenho pelos *Shopping Centers* de Valor e Convencionais de Curitiba.

3. Metodologia

Esta seção tem como objetivo descrever o referencial metodológico de forma a delinear a pesquisa e propor uma metodologia condizente com os seus objetivos, possibilitando ao leitor identificar claramente o delineamento de pesquisa utilizado, como as variáveis foram definidas e mensuradas, qual a amostra selecionada, de que forma os dados foram coletados, quais foram as relações analisadas e qual o universo de generalização da pesquisa (SELLTIZ, 1987).

Pelo fato de o período de pesquisa ser posterior às conseqüências da orientação para o mercado nos *shopping centers*, a pesquisa será *ex post factum*. Sendo comparativa, enquadra-se como estudo de caso comparativo, explicativo ou causal, com corte transversal e exploratória. A definição do método é considerada uma das etapas de maior relevância em uma pesquisa científica.

O método de pesquisa adotado dependeu da natureza do estudo que se levará a cabo e variará de acordo com o problema proposto pelo trabalho.

Segundo MALHOTRA (2001), o objetivo da pesquisa exploratória é buscar as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. Ela é freqüentemente utilizada na geração de hipóteses e na identificação de variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. A pesquisa exploratória proporciona a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema, enquanto que a pesquisa descritiva procura quantificar os dados colhidos e analisá-los estatisticamente.

De acordo com Mattar (1993), as pesquisas podem ser classificadas a partir do tipo de variável utilizada e em virtude do objetivo de cada estudo. O quadro 30 reúne a classificação das pesquisas segundo alguns autores:

Quadro 30: Tipos de pesquisa

CLASSIFICAÇÃO	AUTOR
Exploratória Descritiva Causal	Selltiz (1959) Churchill (1979) Green e Tull (1966)
Exploratórias Conclusivas: Descritivas e Causais	Cox e Good (1967)
Exploratórias Conclusivas: Descritivas e Causais Performance-monitoração	Kinnear e Taylor (1979)
Exploratórias Conclusivas: Estudos Estatísticos Casos Estudos Experimentais	Boyd e Westfall (1973)
Método Histórico Abordagem Inferencial Abordagem Experimental	Luck, Wales e Taylor (1974)
Método Quantitativo Método Qualitativo	Kirk e Miller (1986)
Experimental <i>Ex-post facto</i>	Kerlinger (1973)
Levantamentos Amostrais Estudo de Campo Experimentos no Campo Experimentos em Laboratório	Festinger e Katz (1959)
Exploratório Descritivo Experimental	Drake e Miller (1969)

FONTE: MATTAR, 1993.

Os estudos exploratórios possuem algumas características que os distinguem dos conclusivos. Dentre outras particularidades, os primeiros envolvem pequenas amostras não-representativas da população e empregam técnicas de coleta de dados geralmente não-estruturadas, o que permite ao entrevistado expressar sua opinião de maneira aberta (GORDON e LANGMAID, 1988).

De acordo com AKEL SOBRINHO (2000, p.66):

“as pesquisas descritivas exigem profundo conhecimento do problema a ser estudado e visam a descrever as características de grupos, estimar proporções de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e para descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.”

O quadro abaixo sintetiza os objetivos das pesquisas exploratórias, segundo MALHOTRA (2001):

Quadro 31: OBJETIVOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Formular um problema ou defini-lo com maior precisão;
Identificar cursos alternativos de ação;
Desenvolver hipóteses; ;
Isolar variáveis e relações-chave para exame posterior;
Obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema;
Estabelecer prioridades para pesquisas futuras.

FONTE: MALHOTRA, 2001.

3.1 Especificação do problema

Apoiando-se no referencial teórico-empírico precedente, a pesquisa procurará analisar quais são as dimensões da orientação para o mercado nos *shopping centers* convencionais e de valor de Curitiba, para propor um modelo teórico específico para o segmento.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Por se tratar de estudo de caráter exploratório, não serão testadas hipóteses sobre este tema, porém se buscará responder às seguintes questões de pesquisa:

- ✓ Quais são os principais atributos observados em relação à Orientação para o Mercado em *shopping centers* ?
- ✓ Quais as diferenças entre os *shopping centers* convencionais e os de valor na adoção da orientação para o mercado?

3.1.2 Definição das categorias analíticas

O que estamos procurando explicitar nesta pesquisa é a orientação para o mercado nos *shopping centers*, sendo esta a variável dependente. Para SELLTIZ (1987) as variáveis independentes são as causas e as variáveis dependentes são os efeitos que se pretende medir.

Utilizando a pesquisa de AKEL SOBRINHO (2000), que tem como título “*Orientação para o mercado: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro*”, pode-se

ver que na sua figura 15 (p.124, de seu trabalho) chega as dimensões síntese da Orientação para o Mercado.

Quadro 32: Apresentação das variáveis

VARIÁVEIS DEPENDENTES	VARIÁVEIS INTERVENIENTES	VARIÁVEIS INDEPENDENTES
CONSEQÜÊNCIAS LUCRATIVIDADE VOLUME DE VENDAS SATISFAÇÃO DOS CLIENTES SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING (I.M.) DISSEMINAÇÃO DE I.M. RESPONSIVIDADE À I.M.	ANTECEDENTES FATORES DA ALTA ADMINISTRAÇÃO DINÂMICAS INTERDEPARTAMENTAIS SISTEMAS ORGANIZACIONAIS PROGRAMAS DE MARKETING INTERNO FATORES INTERVENIENTES CULTURA ORGANIZACIONAL INOVAÇÃO

Fonte: adaptado de AKEL SOBRINHO, 2000, p. 124.

Segundo KERLINGER (1980) são duas as formas de definir variáveis ou modelos: definição constitutiva (DC) que “*define palavras com outras palavras*” e definição operacional (DO) que “*atribui significado a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo*”. Uma definição operacional deve especificar a seqüência de passos para obter-se uma medida, de forma que esta possa ser reaplicada por outra pessoa (SELLTIZ, 1987).

Para o desenvolvimento desta pesquisa é necessário identificar as manifestações observáveis que estão relacionadas à adoção da orientação para o mercado, sendo que essa determinação é que permitirá a própria medição do conceito.

O problema de pesquisa descrito apresenta as seguintes categorias analíticas:

VARIÁVEL DEPENDENTE: o efeito, o que se está querendo explicar.

CONSEQÜÊNCIAS

- De acordo com o modelo de KOHLI e JAWORSKI, enunciado em 1990 e cuja escala de mensuração foi proposta em 1993, as conseqüências da Orientação para o Mercado são a Lucratividade, Volume de Vendas e Satisfação dos Clientes:

LUCRATIVIDADE

DC: *“É a recompensa de vantagens passadas depois de descontar os custos correntes necessários para sustentar ou realçar as futuras vantagens.”* (DAY e WENSLEY, 1988)

DO: Foi mensurada sua utilização através das entrevistas semi estruturadas com os dirigentes da administração de cada *shopping center* observado.

VOLUME DE VENDAS

DC: *“é o tamanho das receitas de vendas de uma organização em seu segmento de mercado principal”.* (NARVER e SLATER, 1990)

DO: Foi mensurada sua utilização através das entrevistas semi estruturadas com os dirigentes da administração de cada *shopping center* observado.

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

DC: *“Esta dimensão está contemplada por NARVER e SLATER e por DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER como atividades de orientação para o cliente, que podem ser sintetizadas como o conhecimento de suas preferências, o levantamento do seu nível de satisfação, a sua participação no desenvolvimento dos produtos e serviços da empresa de modo a criar valor para ele, enfim, a uma série de ações priorizando os interesses dos clientes sobre os da própria empresa, semelhante ao que DAY denomina de capacidades externas.”* (AKEL SOBRINHO, 2000).

DO: Foi mensurada sua utilização através das entrevistas semi estruturadas com os dirigentes da administração de cada *shopping center* observado.

- De acordo com o modelo de AKEL SOBRINHO, enunciado em 2000, foi acrescentado como mais uma consequência a Satisfação dos Colaboradores:

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

DC: *“A implementação da orientação para o mercado proporciona benefícios psicológicos e sociais aos funcionários. Com ela, departamentos e indivíduos trabalharão com um objetivo comum: servir os consumidores. Assim, pode-se dizer que a orientação para o mercado determina um tipo de orgulho pelo fato de toda a empresa estar buscando atingir a mesma meta, gerando compromisso por parte do empregado, que passa a ter conhecimento do caminho que sua organização está percorrendo e de como o*

desempenho de seu trabalho está colaborando para a obtenção dos resultados esperados, o que contribui para a satisfação com o emprego". (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

DO: Foi mensurada sua utilização através das entrevistas semi estruturadas com os dirigentes da administração de cada *shopping center* observado.

VARIÁVEL INTERVENIENTE: aquelas que intervêm entre a variável independente e a variável dependente.

Orientação para o mercado

Definição Constitutiva (DC): orientação para o mercado consiste em "(...) a geração da inteligência de mercado, para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência".(KOHLI e JAWORSKI, 1990).

- De acordo com o modelo de KOHLI e JAWORSKI, enunciado em 1990 e cuja escala de mensuração foi proposta em 1993, os componentes da Orientação para o Mercado são a Geração, Disseminação e a Responsividade à Inteligência de Mercado:

GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO (I.M.)

DC: *"é a busca de informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos elementos externos à empresa que as influenciam."* (KOHLI e JAWORSKI, 1990)

DO: Foi mensurada através da adaptação da escala MARKOR (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993).

DISSEMINAÇÃO DE I.M.

DC: *"é a propagação das informações coletadas na etapa da geração pelos vários setores da organização, não ficando restritas ao departamento de marketing".* (KOHLI e JAWORSKI, 1990)

DO: Foi mensurada através da adaptação da escala MARKOR (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993).

RESPONSIVIDADE À I.M.

DC: *“consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores, geração e disseminação, em ações concretas, refletidas no atendimento das necessidades atuais e futuras dos consumidores reais e potenciais.”* (KOHLI e JAWORSKI, 1990)

DO: Foi mensurada através da adaptação da escala MARKOR (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993).

VARIÁVEIS INDEPENDENTES: aquelas que influenciam e tentam explicar a orientação para o mercado.

ANTECEDENTES

- De acordo com o modelo de KOHLI e JAWORSKI, enunciado em 1990 e cuja escala de mensuração foi proposta em 1993, são considerados como antecedentes à Orientação para o Mercado os Fatores da Alta Administração, as Dinâmicas Interdepartamentais e os Sistemas Organizacionais:

FATORES DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

DC: *“Os fatores da alta administração são reforçadores da orientação para o mercado pois encorajam indivíduos dentro da organização a fazer mudanças no mercado, compartilhar inteligência de mercado com outras organizações, e é responsiva com o mercado.”* (JAWORSKI e KOHLI, 1993, p. 55)

DO: Foi mensurada pela ênfase da alta administração quanto à Orientação para o Mercado e quanto à aversão ao risco, observadas nas entrevistas semi estruturadas

DINÂMICAS INTERDEPARTAMENTAIS

DC: *“Dinâmica de Interdepartamental são as interações formais e informais e relações entre os departamentos de organização.”* (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p. 13)

DO: Foi mensurada analisando-se os conflitos e conexões interdepartamentais, observados nas entrevistas semi estruturadas.

SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

DC: *“Sistemas organizacionais são a formalização (grau em que as comunicações e procedimentos são escritos e arquivados assim como a ênfase na observação de normas e regulamentos para a realização do trabalho), centralização (distribuição de autoridade ou poder decisório nas organizações), departamentalização (refere-se ao número de departamentos nos quais são segregadas as atividades organizacionais) e sistemas de recompensas (forma como o planejamento de carreira é executado, tanto para promoção quanto para remuneração) da organização.”* (JAWORSKI e KOHLI, 1993, 56)

DO: Foi mensurada pela análise do grau de formalismo, centralização e departamentalização da organização, bem como seu sistema de recompensas, observados nas entrevistas semi estruturadas

- De acordo com o modelo de AKEL SOBRINHO, enunciado em 2000, acrescentamos como mais uma antecedente os programas de marketing interno:

PROGRAMAS DE MARKETING INTERNO

DC: *“São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:*

- ✓ *à prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;*
- ✓ *à manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;*
- ✓ *à obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;*
- ✓ *ao estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;*
- ✓ *à melhoria do relacionamento interpessoal;*
- ✓ *ao estabelecimento da administração participativa;*
- ✓ *à implantação de ações gerenciais preventivas.”*(CERQUEIRA, 1994, p.51)

DO: Foi mensurada sua utilização através das atividades relativas ao marketing realizadas para o público interno, observadas nas entrevistas semi estruturadas.

FATORES INTERVENIENTES

- De acordo com o modelo de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, enunciado em 1993, a Cultura Organizacional é considerada um fator interveniente da Orientação para o Mercado:

CULTURA ORGANIZACIONAL

DC: é definida como “(...) o conjunto de valores e crenças compartilhados que auxiliam os indivíduos a compreenderem o funcionamento da organização e, assim, fornecer a eles normas de comportamento na organização”. (DESPHANDÉ e FARLEY, 1989, p.4).

DO: Foi mensurada com base em valores e crenças, observadas nas entrevistas semi estruturadas.

- De acordo com o modelo de HAN, KIM e SRIVASTAVA, enunciado em 1998, foi acrescentado como mais um fator interveniente a Inovação:

INOVAÇÃO

DC: “é a criação e a introdução de soluções originais para as necessidades que já tenham sido ou que foram recentemente identificadas.” (QUINN, 1986), dentro do segmento *shopping center*.

DO: Foi mensurada através das inovações técnicas (novos produtos, novos serviços, novas formas) e administrativas (avanços nos sistemas de gestão financeira, de recursos humanos, de compras, de sistema de informações, de marketing), observadas nas entrevistas semi estruturadas. (HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1993)

3.1.3 Definição de outros termos considerados relevantes

SHOPPING CENTER

DC: “um grupo de negócios de varejo planejado, desenvolvido e administrado como uma unidade” (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 301)

SHOPPING CENTER CONVENCIONAL

DC: *“estabelecimento construído especificamente para abrigar um centro de compras e que apresenta mix diversificado, praça de alimentação, área de lazer, estacionamento e elevado nível de conforto como ar-condicionado, escadas rolantes, elevadores, segurança, etc.” (ABRASCE, 2002). “Possui ancoras ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionam como força de atração”(MEIRA, 1998)*

SHOPPING CENTER DE VALOR

DC: *“Centro planejado de compras, voltado para a prática do varejo de desconto; termo adotado no Brasil, equivalente ao inglês “value oriented retail” que pode ser traduzido como a prática de preços ao consumidor menores que os encontrados no varejo tradicional, permanentemente, e com produtos de qualidade.” (HASTREITER, 1998, p.48)*

3.2 Delimitação e design de pesquisa

3.2.1 Delineamento de pesquisa

O delineamento da pesquisa foi do tipo estudo multi-caso, com perspectiva transversal, pois a observação da orientação para o mercado ocorrerá em um ponto único do tempo, considerando o ano de 2001 como momento de análise. Segundo RICHARDSON (1999, p. 148), *“em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”*.

Segundo BONOMA (1985) e YIN (1984), os estudos de caso distinguem-se de outros métodos qualitativos por estarem alicerçados em múltiplas fontes de dados. Com efeito, a combinação destes diversos tipos de fontes de dados serve como meio de se obter uma "triangulação de percepções", atingindo-se maior validação dos dados.

YIN (1984) observa que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa mais utilizada, quando o pesquisador procura responder às perguntas de “como” e “porque” ocorrem certos fenômenos, quando há poucas possibilidades de controle, e esses eventos têm enfoque sobre fenômenos contemporâneos. O estudo de caso é ilustrado pelo quadro 32 conforme a proposta de Yin (1984), que determinou a estratégia de pesquisa.

Como um todo, os autores consideram que a questão central em um estudo deste tipo é a obtenção de um foco claramente definido do problema que se quer abordar e dos dados necessários, coletando-os de uma maneira sistemática e bem delineada.

Quadro 33: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma da questão	Requer controle sobre eventos de comportamento	Focaliza os eventos contemporâneos
Experimento	Como, Por Quê	Sim	Sim
Levantamento	Quem, O Quê, Onde, Quando	Não	Sim
Análise de Arquivo	Quem, O Quê, Onde, Quando	Não	Sim/ Não
História	Como, Por Quê	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Por Quê	Não	Não

Fonte: Yin, 1984, p. 17

O uso do estudo de caso é mais utilizado para responder perguntas do tipo “como” ou “por quê”, mais explanatórias, que exigem *“lidar com links operacionais que precisam ser traçados sobre o tempo, ao contrário do que se fossem meramente freqüências ou incidência”* (YIN, 1984). O estudo de caso é *“uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real da vida; quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes; onde múltiplas fontes de evidência são usadas.”* (YIN, 1984).

É pertinente que se ressaltem algumas limitações para a utilização, como método de pesquisa, do estudo de caso (YIN, 1984): a interferência do pesquisador, a impossibilidade da realização de inferências estatísticas e a participação de informantes sobre o caso. Em face disso, autores como TRIVIÑOS (1990), ANGULO RASCO (1992), ARNAL, DEL RINCÓN e LATORRE (1994), HAMMERSLEY & ATKINSON (1994) E MOLINA (1999) dão suporte, garantindo que a confiabilidade e validade do estudo são

dadas pela confirmabilidade dos dados produzidos através da triangulação, e pelo exercício de reflexão (CAUDURO, 1999, p. 351).

Estabelecido o estudo de caso como método de pesquisa, e dando continuação à seqüência de procedimentos proposta por Yin (1990), tornou-se fundamental formatar o *design* da pesquisa. Com este intuito, recorre-se ao mesmo autor para apresentar no quadro abaixo a matriz que, em suas duas linhas e duas colunas, reúne os quatro tipos básicos de desenho por ele definidos:

Quadro 34: Tipos Básicos de *Design* para Estudo de Caso

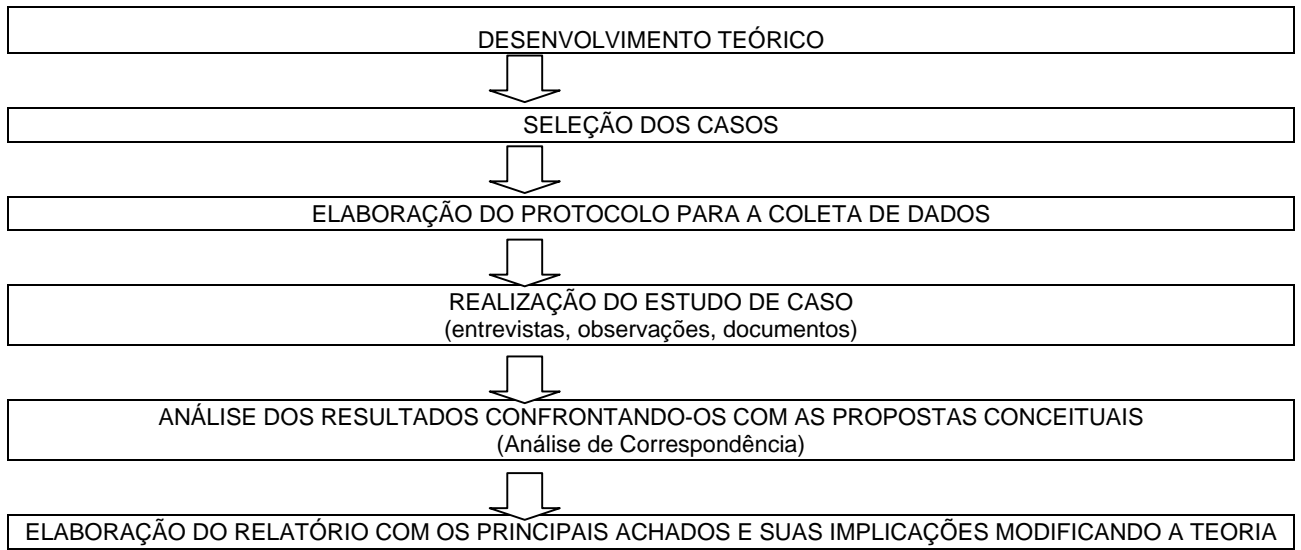
	Desenhos de Caso Único	Desenhos de Caso Múltiplo
Holístico (unidade simples de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Inserido (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Fonte: YIN (1984)

Analisando o quadro e trazendo as definições para a realidade do estudo, observa-se que, primeiramente, a caracterização como unidade simples de análise, aspecto fundamental devido ao estudo restringir-se somente ao *shopping center*, leva a uma escolha entre os casos 1 e 3. Finalizando, a busca do referencial para *shoppings* com trajetórias organizacionais e culturais diferentes leva à análise de mais de um caso. Assim, o tipo de caso adequado e aplicado ao estudo em questão é o que YIN (1984) classificou como Tipo 3.

Tendo em vista estes fatos, YIN (1984) estabelece uma seqüência de etapas que devem ser desenvolvidas na utilização do método do estudo de casos:

Figura 7: Etapas do estudo de casos



Fonte: YIN, 1984

3.2.2 População e Amostragem

“Uma população é o agregado de todos os casos que se adequam a algum conjunto de especificações pré-definidas” (SELLTIZ, 1987). O termo população refere-se ao conjunto de pessoas que se deseja generalizar.

A orientação para o mercado foi observada nos *shopping centers* convencionais e de valor da cidade de Curitiba. A população da pesquisa, portanto, é aqui definida como todos *shopping centers* convencionais e de valor de Curitiba.

A amostragem é um dos componentes de um planejamento de pesquisa. De acordo com SELLTIZ (1987) a amostragem consiste na seleção de um grupo de elementos com a intenção de descobrir algo sobre a sua população.

A unidade amostral foi os lojistas e dirigentes de marketing e não marketing dos *shopping centers* que têm alguma chance de ser incluídos nesta pesquisa. O procedimento de amostragem será não probabilístico.

Os *shopping centers* escolhidos foram o Mueller e o Curitiba (Convencionais) e o Total e Polloshop Alto da XV (de Valor).

A amostra foi não probabilística, porque há dificuldade de ter acesso a toda a população e devido aos fatores tempo e disponibilidade financeira que inviabilizam esse procedimento.

De acordo com MALHOTRA (2001, p.305):

“a amostragem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais. O pesquisador pode, arbitrária ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra. Como não há maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento em particular para inclusão na amostra, as estimativas não são estatisticamente projetáveis sobre a população.”

De acordo com MALHOTRA (2001) as técnicas de amostragem não probabilística podem ser:

Quadro 35: Técnicas de amostragem não-probabilística.

Técnica	Conceito
Por conveniência	Técnica de amostragem não probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador.
Por julgamento	É uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador.
Por quotas	Consiste em uma amostra por julgamento em dois estágios. O 1º estágio consiste em desenvolver categorias ou quotas de controle de elementos da população. No segundo estágio selecionam-se elementos da amostra com base na conveniência ou no julgamento.
Tipo “bola de neve”	Técnica de amostragem não probabilística em que um grupo inicial de entrevistados é selecionado aleatoriamente. Selecionam-se entrevistados subsequentes com base em informações fornecidas pelos entrevistados iniciais. Este processo pode ser executado em ondas sucessivas, obtendo-se referências ou informações a partir de referências ou informações.

Fonte: Adaptado de MALHOTRA, 2001.

Dentre estas técnicas de amostragem não-probabilística, a que melhor se encaixa em nosso estudo de caso é a por julgamento.

A amostragem por julgamento é subjetiva e seu valor depende inteiramente do julgamento, da experiência e da criatividade do pesquisador. Pode ser útil desde que não se exijam amplas inferências populacionais. (MALHOTRA, 2001)

3.2.3 Coleta e Tratamento dos Dados

O método de estudo de casos aconselha a multiplicidade de recursos, abrangendo a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do tema em estudo (TRIVIÑOS, 1987).

Ao elaborar-se o protocolo do estudo, optou-se por utilizar na íntegra os questionários e as escalas, colhidos dos modelos originais que embasaram este trabalho, o que não prejudicou a coleta e interpretação dos resultados.

Os dados foram coletados através de fontes primárias e secundárias.

Fontes primárias

Estes dados foram coletados em entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes da administração (marketing e não marketing) e lojistas dos *shopping centers* da amostra.

Estas entrevistas foram feitas utilizando dois dirigentes da administração (marketing e não marketing) e dois lojistas de cada *shopping center* pesquisado, para podermos triangular os dados.

Foram realizadas, em sua totalidade, dezenove entrevistas com os dirigentes e lojistas dos quatro *Shopping Centers* estudados, sendo três como pré-teste e dezesseis utilizadas para esta pesquisa divididas da seguinte forma: dois dirigentes e dois lojistas do SC Mueller, dois dirigentes e dois lojistas do SC Curitiba, dois dirigentes e dois lojistas do SC Total e dois dirigentes e dois lojistas do SC Polloshop Alto da XV.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo autor, no período compreendido entre 26 de setembro e 5 de outubro de 2001. O procedimento adotado para a sua realização consistiu no contato pessoal com os responsáveis pelos diversos setores das organizações com o intuito de expor os objetivos do estudo e solicitar a possibilidade do agendamento de horários apropriados para a realização das entrevistas semi-estruturadas com o intuito de complementar a análise dos dados secundários.

Quanto ao procedimento técnico utilizado nas entrevistas, cabe salientar que elas foram gravadas, tomando-se o cuidado de solicitar permissão aos entrevistados para gravação das entrevistas e assegurando-lhes previamente o caráter confidencial das informações obtidas. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente 1 hora,

sendo que a entrevista de maior duração transcorreu durante um período de 2 horas. O roteiro desenvolvido e utilizado pelo autor na realização das entrevistas encontra-se em destaque no **Anexo 1**.

Fontes secundárias

A análise dos dados secundários gerou informações importantes para a elaboração do roteiro de entrevista, bem como para a condução das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes das organizações analisadas.

Como fonte de dados secundários foram utilizados dados obtidos junto aos *shopping centers* em estudo, dados de entidades de classe (ABRASCE e ICSC), publicações e as conclusões dos modelos da base teórico – empírica.

Tratamento dos dados

Os dados foram tratados de uma forma descritivo-interpretativa. Os dados primários receberam um tratamento através da análise de conteúdo que, segundo BARDIN (1979), “é um conjunto de técnicas de análise visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” e da análise quadrática de entrevistas (entrevistas pessoais com duplas de respondentes de pares) utilizada por DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), onde os resultados são baseados em “quadrados” de respondentes, isto é, um par de respondentes da empresa (administração dos *shopping center's*) e um par de respondentes de clientes da empresa (lojistas)

O tratamento dos dados secundários se deu na forma de análise documental e de conteúdo.

A análise documental consiste em uma série de operações que visam a estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais o fenômeno estudado pode estar relacionado. Tem por objetivo básico a determinação fiel dos fenômenos sociais (RICHARDSON, 1999).

3.2.4 Limitações da Pesquisa

Grande parte das limitações observadas neste estudo são provenientes das opções metodológicas feitas.

O método de estudo de caso, de acordo com TULL e HAWKINS (1976), não deve ser usado com outros objetivos além do objetivo de geração de idéias para testes posteriores pois fatores como o "*...pequeno tamanho da amostra, a seleção não randômica, a falta de similaridade em alguns aspectos da situação problema, e a natureza subjetiva do processo de medida se combinam para limitar a acuracidade de uns poucos casos*". (p. 324)

Outro ponto que deve ser levantado é a impossibilidade de generalização dos resultados no método de estudo de caso, sendo impossível fazer a projeção dos achados da amostra para a população, isto é, não é possível fazer inferência estatística, porque o resultado pode conter algum viés de percepção do pesquisador tanto na fase da coleta quanto de análise de dados.

Outra limitação que deve ser colocada é o tamanho da amostra escolhida, sendo a amostra não-probabilística por julgamento, o que novamente traz uma impossibilidade de generalização dos resultados.

A pesquisa foi realizada com um perfil bem específico de organizações: *Shopping Centers* convencionais e de valor da cidade de Curitiba, para que não houvesse influência de outras variáveis externas ao estudo.

Apesar de todas estas limitações, consideramos proveitosa a aplicação do método de estudo de caso na pesquisa em questão pois o conhecimento sobre a adoção da filosofia de marketing e da orientação para o mercado nas organizações escolhidas ainda é muito incipiente.

4. Relatório dos Casos

Após extensiva análise dos diversos trabalhos, artigos e proposições teóricas referentes aos modelos que avaliam o grau de orientação para o mercado, sintetizados no capítulo de fundamentação teórico-empírica, efetuou-se a observação da implementação do conceito de marketing na prática, estudando os casos selecionados (*Shopping Centers*: Mueller, Curitiba, Total e Polloshop). Na sequência serão apresentados os principais achados de pesquisa. Tomando-se por base o modelo ampliado de orientação para o mercado proposto no segundo capítulo, formulou-se um roteiro de entrevista (anexo 1) que foi utilizado nas entrevistas com os lojistas e administração dos quatro *shopping centers* escolhidos. Conforme relatado anteriormente no capítulo três (metodologia da pesquisa), as entrevistas em profundidade foram conduzidas pelo próprio pesquisador, gerando novas idéias que pudessem complementar as propostas conceituais anteriores. Desta forma, serão apresentados a seguir os principais aspectos e procedimentos administrativos que afetam a adoção da filosofia de marketing nos *shopping centers*.

Um fato interessante que não passou despercebido foi que o conhecimento dos lojistas a respeito do funcionamento administrativo do *shopping* onde tem loja é muito pequeno, colaborando muito pouco para o resultado da pesquisa.

Os *shoppings* de valor de nossa amostra (Polloshop e Total), na época em que foi realizada esta pesquisa, não eram filiados a Associação Brasileira de *Shoppings Centers* (ABRASCE), diferente dos convencionais que eram filiados.

4.1 Shopping Center Polloshop Alto da XV

Em 29 de julho de 1995 foi fundado o Polloshop Alto da XV, apresentando-se como o primeiro *shopping* de descontos (VOR - *Value Oriented Retail*) no Paraná, com mais de 200 lojas e 3.500 m² de área, utilizando uma estrutura da cidade que estava desocupada, um galpão industrial, ampliações levaram-no a ter 285 lojas e 9.300 m² de área atualmente.

O grupo Polloshop tem outras unidades atualmente: o Polloshop Champagnat (localizado no Bigorriho) e o Polloshop Estação (antigo Estação Plaza Show). Somadas as três operações, o grupo Polloshop seria o maior *shopping* da cidade com 650 lojas mas as três operações tem conceito diferentes, o Alto da XV é um *shopping center* de descontos puro, o Champagnat é um centro de compras da vizinhança e o Estação une entretenimento e lazer.

Desta forma a operação escolhida para o estudo foi o Polloshop Alto da XV, que é o *shopping* que opera com o conceito de descontos puro (*Value Oriented Retail* – Varejo Orientado para o Valor).

Um fato interessante a respeito do grupo Polloshop é que toda a diretoria, oito diretores, são sócios da empresa, sendo que seis diretores tem uma ligação direta com o procedimento administrativo e executivo, tendo uma grande interação neste nível estratégico que por conseguinte co-participa com as gerências e chefias de todos os *shoppings*, então desta forma as decisões estratégicas são tomadas como “*decisões compartilhadas*” (frase de um dos entrevistados), tendo uma administração colegiada.

Outro ponto interessante a respeito do Polloshop é que realiza desde a sua inauguração mais campanhas publicitárias de cunho institucional, ao contrário dos *shopping centers* convencionais de Curitiba (no caso estudado o Mueller e o Curitiba) que realizam mais campanhas de cunho promocional.

Diferentemente de outros empreendimentos, o Polloshop trabalha fortemente atividades de marketing interno com os seus lojistas, auxiliando desta forma para o sucesso do empreendimento. Os outros *shopping centers* de Curitiba começaram a investir nestas atividades após o Polloshop.

4.1.1 Cultura Organizacional

Para avaliar-se o tipo de cultura organizacional do Polloshop Alto da XV, utilizou-se o questionário proposto por DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) conforme descrito no anexo 1. Este questionário avalia quatro dimensões que caracterizam o tipo de cultura

De acordo com o observado e com os questionários respondidos pode-se detalhar a cultura organizacional nos sub-itens abaixo:

➤ Tipo de Organização:

Foi considerado muito dinâmica e empreendedora, as pessoas estão dispostas a se expor e assumir riscos.

O fato de ser considerado dinâmico e empreendedor é constatado principalmente pela cultura de trabalho do Polloshop, onde as propostas de todos os membros da diretoria e gerência são levantadas quando da tomada de alguma decisão (*Decisão Compartilhada*), o que gera uma velocidade maior de inovações. O compartilhamento de informações e a existência de uma grande interação entre o nível estratégico (diretoria) com o tático (gerências e chefias) faz com que as decisões transitem com facilidade por toda a organização, gerando um grande volume de inovações, pois existe um intervalo de tempo muito pequeno entre a tomada da decisão e a sua implementação.

Outro fato interessante que veio a tona em uma das entrevistas é existe um grande envolvimento pessoal dentro da organização, *“estão todos envolvidos, eu tenho que segurar eles para não fazer hora extra”* (frase de um dos entrevistados).

➤ Tipo de Liderança:

A liderança foi considerada como empreendedora, inovadora, alguém que assume riscos; um coordenador, um organizador, um administrador e um produtor, um técnico, um diretor muito exigente e foi desconsiderado como um mentor, ou sábio ou como uma figura materna ou paterna.

O fato de a liderança paternalista ser desconsiderada deixa claro que ela não tem influência sobre a cultura, fica claro o objetivo de orientar a equipe para um comportamento amadurecido, sendo ao mesmo tempo um inovador, assumindo riscos, um organizador e um diretor muito exigente.

O papel desta liderança é fundamental para o sucesso da implementação do conceito de marketing, orientando a empresa para o mercado.

➤ Fatores de união do *shopping*:

Este fator da cultura organizacional apresentou, como as outras, uma dispersão das respostas, sendo que a maioria considerou que o que mantém unida a empresa é um comprometimento com a inovação e o desenvolvimento, existindo uma ênfase em ser o primeiro.

Esta resposta é consistente com o que foi respondido no fator “Tipo de Organização”, onde a inovação e disposição para assumir riscos estão presentes e no “Tipo de Liderança” onde o líder é visto como um empreendedor.

➤ O que é importante para o *shopping*:

Neste item houve uma grande dispersão das respostas, demonstrando que deve haver uma busca simultânea dos mesmos, mas a maioria considerou o item crescimento e aquisição de novos recursos como o que o Polloshop enfatiza. Esta resposta está consistente com as respostas anteriores.

Desta forma, conclui-se que a cultura organizacional do Polloshop é uma adhocracia, sendo para DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) o segundo tipo de cultura com melhor desempenho nas empresas, perdendo apenas para a cultura de mercado, focando a inovação, o empreendedorismo e a aceitação dos riscos (estilo do líder), tendo como valores dominantes ser muito dinâmico e empreendedora (decisões compartilhadas), fazendo com que a organização tenha flexibilidade e espontaneidade em seus processos, com uma ênfase ao posicionamento externo, diferenciando-se de seus

concorrentes, criando desta forma uma forte possibilidade de sucesso para o empreendimento.

4.1.2 Inovatividade

A inovatividade do Polloshop foi analisada através do modelo proposto por HAN, KIM e SRIVASTAVA (1998), dividindo-a em administrativa e técnica.

A respeito das inovações técnicas foi unânime por parte de todos os entrevistados que o Polloshop é extremamente inovador pelas suas campanhas e pelo modo como utiliza dos meios tecnológicos para gerar um maior volume de vendas.

Fraldário, carrinho para bebês, ar condicionado, entre outros, são encarados pelo Polloshop como coisas que promovem o bem estar do consumidor e não ações que aumentem as vendas, não podendo ser considerado uma inovações.

Como foi colocado anteriormente as campanhas do Polloshop são mais institucionais do que promocionais, mas as campanhas de conceito (institucional) sedimenta o tráfego de consumidores, ou seja as pessoas vêm com convicção mas não existe mobilização, a mobilização é fruto da promoção, então a utilização conjunta cria um grande fluxo consciente do que vai encontrar no Polloshop. Esta que a grande inovação técnica.

Algumas inovações técnicas implantadas:

- A campanha do sorriso: todos os vendedores deviam estar sorrindo, foi uma campanha de 2 meses;
- Festival de saúde: os consumidores podem medir a pressão, fazer teste de colesterol, dentre outras ações, que colaborou com a consolidação do empreendimento;
- Concurso de Fidelidade: o consumidor comprava e ganhava cupons para participar do sorteio de um apartamento mas com um adicional, este mesmo cupom era uma raspadinha que dava pontos que podiam ser trocados por brindes no Polloshop;
- É feito um acompanhamento através de pesquisa de preço praticado aonde é analisado produtos similares em todos os *shoppings* e disseminando entre os lojistas interessados, que com esta informação poderão recompor seus preços;

- A criação do Pollo Virtual como resposta a tendência de comércio virtual que ainda não tinha sido utilizada em *shoppings* de desconto;
- Inovações no *layout* das lojas, fruto dos treinamentos fornecidos pela administração para os funcionários dos lojistas, principalmente no vitrinismo aonde o Polloshop tem uma oficina de treinamento.

Um fato interessante na condução do Polloshop é de trabalhar várias campanhas ao mesmo tempo, o que gera uma inovação técnica no interior do empreendimento, o que consolida o tráfego e mobiliza o consumidor a retornar.

A respeito das inovações administrativas notamos que neste ponto os entrevistados lojistas não tinham nenhum tipo de informação, não sabiam nada a respeito deste tipo de inovação no empreendimento.

As grandes fontes de inovações administrativas são as inovações tecnológicas aplicadas ao dia a dia da administração, como por exemplo a implantação do *software* de gestão que alterou o comportamento dos funcionários, tendo gestão de processos, controles financeiros, troca de informações, compras, intranet, etc., permitindo o perfeito controle das atividades e a rápida correção de rumos quando necessário, fornecendo indicadores de desempenho de toda a organização, que torna o trabalho da administração mais ágil.

Outra fonte de inovação administrativa é o autodesenvolvimento, pelo qual os bons potenciais são convidados a se desenvolverem através de cursos, treinamentos externos ou buscando profissionais que agreguem conhecimento para o empreendimento, além de um real *empowerment* dos funcionários.

Deste modo as inovações administrativas do Polloshop podem ser consideradas mais incrementais do que radicais (ABERNATHY e UTTERBACK, 1978) e utilizando o modelo de FREEMAN (1982), podem ser consideradas imitações criativas, pois utilizam técnicas utilizadas em empresas inovadoras em outros setores da economia.

Além destes o Polloshop tem um programa forte de marketing interno, que auxilia a transição entre as diversas ações promovidas pelo empreendimento, bem como auxiliando os lojistas a ter uma noção melhor do conceito de valor (VOR).

Utilizando o modelo proposto por ABERNATHY e UTTERBACK (1978), que consideram a natureza da inovação como sendo tipicamente considerada incremental ou radical, vemos que existem inovações incrementais e radicais no Polloshop, existindo tanto inovações táticas como estratégicas (BRAGANZA e WARD, 2001).

4.1.3 Antecedentes para a Orientação para o Mercado

De acordo com o modelo proposto por JAWORSKI e KOHLI (1993) os fatores que podem ser considerados antecedentes a Orientação para o Mercado seriam os ligados à alta administração, às dinâmicas interdepartamentais e aos sistemas organizacionais, conforme representado no quadro abaixo:

QUADRO 36: FATORES DECISIVOS PARA A ADOÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO – JAWORSKI e KOHLI (1993)		
ALTA ADMINISTRAÇÃO	DINÂMICAS INTERDEPARTAMENTAIS	SISTEMAS ORGANIZACIONAIS
Ênfase na OPM Aversão ao Risco	Conflitos Conectividade	Departamentalização Formalização Centralização Sistemas de Recompensas

Fonte: JAWORSKI e KOHLI, 1993, p. 55

Complementando estas dimensões previstas, acrescentamos os programas de marketing interno (endomarketing), colocados por AKEL SOBRINHO (2000), como pré-requisitos adicionais.

No caso do Polloshop constatou-se o que segue:

i . Fatores da Alta Administração

A respeito da adaptação ao mercado, monitoramento da concorrência e satisfazer e servir aos clientes constatou-se o seguinte:

- A respeito da adaptação vemos que o Polloshop procurou em um primeiro momento o modelo estabelecido no mercado original dos *shoppings* de desconto (VOR), que é os Estados Unidos, trazendo a realidade brasileira;
- O monitoramento é feito em cima dos concorrentes que estão no mesmo segmento de público do Polloshop, que é classe A, B e C, então o monitoramento é feito observando como se comporta os seus concorrentes com este mesmo público, em Curitiba são o Mueller, Curitiba e o Crystal, e observa também o Total pelo fato de se encontrar dentro do conceito VOR, sendo que o acompanhamento é feito sobre o mercado como um todo e não somente sobre um concorrente;
- No monitoramento é feito um acompanhamento através de pesquisa de preço praticado aonde é analisado produtos similares em todos os *shoppings* e disseminando entre os lojistas interessados em reuniões específicas, que com este dado poderão recompor seus preços, podendo ser considerado como sendo um mecanismo de informação da situação do mercado, colaborando para o posicionamento do Polloshop;
- O Polloshop acompanha mais o que ocorre no mercado do que monitora e se adapta ao mercado, pois têm suas próprias formas de agir dentro do mercado.

A respeito da aversão ao risco observamos que o Polloshop aceita e contempla em seus planejamentos o algum nível de risco, calculando sempre a possibilidade de algo dar errado e minimizando ao máximo possível os seus efeitos, o que podemos observar pelas seguintes afirmações obtidas com o entrevistados da administração:

“Estamos em uma economia capitalista, o lucro está baseado no tamanho do risco, então é obvio que assumimos o risco, é aí vem a historia de saber trabalhar, como você vai minimizar o risco (...)”

“não há como crescer rápido, como estamos crescendo eliminando 100% dos riscos,(...) , quando você faz alguma coisa sem risco você está plagiando alguém (...)”

Para a alta administração está claro que inovação tem risco, fazendo sempre laboratório antes de implantar qualquer tipo de inovação, trabalhando sempre com a possibilidade de ter que usar um plano de contingência.

O ponto mais claro desta aceitação do risco dentro do Polloshop foi trazer o modelo VOR para o Brasil e adapta-lo a realidade cultural, ambiental, vendo o que mudaria e como isso iria gerar um nível de risco, procurando sempre não fazer nada de forma impulsiva ou arbitrária (lembrando que a alta administração do Polloshop funciona de forma colegiada).

Então podemos dizer que a alta administração do Polloshop aceita os riscos (que é o oposto de só implementar com certeza de sucesso) e incentiva a inovação.

ii . Dinâmicas Interdepartamentais:

A respeito dos conflitos e conexões entre os departamentos no Polloshop constatou-se o seguinte:

- O fato da administração do empreendimento ser colegiada, os sócios participam diretamente do negócio, demonstra uma grande interatividade na alta administração que influencia os escalões inferiores;
- O fato de existir ao menos um sócio-diretor em cada empreendimento facilita a difusão das informações dentro da organização, facilitando o processo gestivo;
- Todos os sócios-diretores co-participam das decisões tomadas dentro do empreendimento, procurando sempre o consenso na tomada de decisões, não existe solução individualizada, a busca por ela é coletiva;
- O fato de não existir divisórias na parte administrativa permite com que os funcionários que trabalham no escritório central tenham uma grande integração, aumentando a velocidade da circulação de informações e acelera o processo de tomada de decisão;
- A interação entre a direção com a gerência é realizada através de encontros semanais, utilizando equipes multidepartamentais, que também

co-participam das decisões, fazendo com que o planejamento e operacionalização das ações tenha a participação de um grande número de pessoas dentro da organização, existindo uma relação interativa dos níveis estratégico, tático e operacional.

Em síntese podemos ver que os departamentos do Polloshop trocam informações, existem equipes multidepartamentais e por ser extremamente interativo a possibilidade de conflito é bastante pequena, pois o fato das decisões surgirem do consenso faz com que a relação seja mais sinérgica do que conflituosa em todos os níveis do empreendimento.

iii . Sistemas Organizacionais

- Formalização

A respeito da formalização e liberdade de decisão no Polloshop constatou-se o seguinte:

- A respeito da liberdade para tomar iniciativas vemos que todos dentro da organização têm os seus limites de decisão, até mesmo na diretoria, todos têm uma amplitude de decisão limitada pela sua função, o seu espaço de ação, fora deste espaço o terá que buscar um nível superior para poder decidir, no caso da diretoria o nível superior seria o conselho que reúne todos os sócios e diretores;
- A respeito do processo de formalização constatou-se que os procedimentos operacionais são pouco estruturados, tornando-se mais estruturados a medida que cresce a sua importância, sendo sempre formalizado o que é mais relevante para a organização, sendo que grande parte da transmissão das informações fica circunscrita às diversas reuniões que ocorrem em todos os níveis da organização, muitas vezes colocadas apenas de forma vocal;

Em síntese podemos ver que a respeito do grau de formalização transparece que o Polloshop é uma empresa muito dinâmica que só formaliza suas ações no momento em que elas serão aplicadas e durante o processo criativo as pessoas tem total liberdade sendo que a decisão final vai necessitar de algum tipo de aval da alta administração, podemos ver algumas destas informações nas seguintes afirmações de membros da administração, sendo a primeira a respeito da liberdade de decisão e a segunda sobre como realmente ocorre a formalização dentro do Polloshop:

“Todos têm seus limites de decisão, até na diretoria, você tem seu espaço de ação, que é a sua função. Fora do seu espaço você vai ter que buscar um nível superior para poder decidir,...”

“As comunicações a respeito das decisões tomadas devem ser feitas formalmente, o funcionário passa a informação de tudo o que tiver acontecendo para o seu diretor que esta acima dele, e esse diretor comunga com os outros diretores,...), e claro que ela formalizará aquilo que é relevante o que for irrelevante fica no informal, vocal, toda a reunião é elaborada uma ata e este ato fica registrado em ata, se for uma coisa de menor importância ele não vai ficar tecendo relatório mas se for uma coisa importante vai relatório e esse relatório circula em toda a diretoria (...).”

- **Centralização**

A respeito da centralização dentro do Polloshop constatou-se que as decisões estratégicas a respeito do empreendimento estão centralizadas no grupo de sócio-diretores, que tomam decisões de forma “colegiada”, como citamos anteriormente, compartilhando em muito a decisão neste nível dirigente, existindo um incentivo por parte deste grupo para que os escalões inferiores tomem suas próprias decisões, mas estas decisões estará limitada a seu espaço de ação dentro da organização, que foi citado anteriormente no item referente a formalização, que podemos perceber pela afirmação de um dos entrevistados da administração:

“Somos muito compartilhados. Nós temos por habito sentar e conversar em grupo, abrir a idéia em grupo,(...), e evidente que o diretor tem autonomia, quando é uma coisa corriqueira, até quando é uma coisa extraordinária mas é corriqueira,(...), isto é o que eu chamo de decisão compartilhada, (...). Nós outros escalões ainda não existe esta mesma interação mas nós estamos criando, no Polloshop Alto da XV tem apenas um gerente e entre o diretor de unidade e este gerente existe a interação, eles se acertam constantemente nesta mesma linha, então quando é uma coisa mais relevante aí vem para a diretoria executiva, (...)”

Dentro desta estrutura podemos ver, como já foi citado anteriormente, como mecanismo de descentralização a reunião de diretoria, que conta com a participação de todos os sócios-diretores do empreendimento, que compartilham informações para chegar a uma decisão e o conselho, que conta com a participação de todos os sócios do empreendimento, que é utilizado para chegar a decisões referentes a que rumos tomar.

As decisões referentes ao dia a dia da organização são descentralizadas, são baseadas pela esfera de ação de cada membro da organização.

Outro ponto importante para o processo de descentralização das decisões é o sistema de informática, citado no item inovatividade, que alterou o comportamento dos funcionários, tendo gestão de processos, controles financeiros, troca de informações, compras, intranet, etc., permitindo o perfeito controle das atividades e a rápida correção de rumos quando necessário, fornecendo indicadores de desempenho de toda a organização, que torna o trabalho da administração mais ágil.

- Sistemas de Recompensas

A respeito do funcionamento dos sistemas de recompensas no Polloshop tivemos duas respostas diferentes e conflitantes entre os entrevistados da administração, um colocando que as políticas de recompensas financeiras estão sendo analisadas para implantar no primeiro escalão da organização, que são os diretores-sócios e estudada

para os demais escalões e outro colocando que já existem estas políticas dentro da organização, demonstrando uma falta de sintonia entre ambos, conforme podemos perceber nas afirmações a seguir, a primeira citando como estudo e a segunda afirmando a sua existência:

“No primeiro escalão eu já tenho isto, mas não está efetuado, está no processo agora para o primeiro escalão ainda para este ano, para os outros escalões para o ano que vem, a respeito do tipo de recompensas ainda está sendo estudado, porque não é uma coisa conclusiva mas nós precisamos e queremos fazer com que os nossos funcionários a participar dos resultados de maneira não só de forma de ideal, mas como um resultado financeiro, de premiação, mas eu não posso dizer porque não está definido, (...)”

“Nós tivemos um exemplo esta semana ainda um desafio para uma equipe de manutenção de um dos shoppings se conseguir reduzir o custo, (...), eles iriam ter o aumento que pleiteavam individualmente, possibilitando que eles mudassem de patamar salarial, quebrar um paradigma na empresa (...) e fizemos uma redução de custo significativa, o aumento foi inferior ao ganho auferido pelo Polloshop. Cada departamento tem seu tipo de incentivo, este caso anterior foi financeiro, mas também existe não financeiros, p.ex., uma pessoa queria mudar de área ou participar de outras coisas e foi dada certa condição para que se buscasse certo entrosamento, (...)”

Desta forma não conseguimos determinar a que ponto se encontra as políticas de incentivo dentro da organização, mas podemos colocar que existe no mínimo estudos para implanta-la.

i.v. Programas de Marketing Interno

A respeito dos programas de Marketing Interno no Polloshop constatamos que eles existem tanto para os lojistas e seu funcionários quanto para os funcionários da administração.

Para os funcionários da administração não existe atualmente programas coletivos de treinamento (somente ocorrem quando há algum empreendimento novo). Atualmente apenas individualmente, quando se percebe que determinado funcionário tem potencial ele é mandado para fazer cursos fora do ambiente Polloshop, isto é são atividades pontuais e realizado por terceiros, o que podemos notar pela seguinte afirmação:

“Para os funcionários da administração não fazemos treinamento grupal, fazemos individualmente, vemos um funcionário com potencial é mandamos fazer cursos, treinamento isso a gente faz, fora do ambiente do Polloshop, (...), para o ano que vem a gente vai tomar ações para contemplar o treinamento da nossa equipe também.”

A respeito dos programas para os lojistas e seus funcionários constatamos que eles são sistemáticos, de 3-4 eventos por ano, aonde a administração transmite informações sobre o conceito de varejo do Polloshop, imagem, ideais, objetivos, estratégias, procurando envolver de alguma forma o lojista com a administração do empreendimento. Geralmente nestes eventos participam, também, os funcionários da administração.

Além destes programas existem os eventos (geralmente grandes cafés da manhã) para noticiar as promoções que o Polloshop vai realizar, aonde todos os lojistas são convidados a participar.

4.1.4 Orientação para o Mercado

Para analisar as dimensões da orientação para o mercado presente nos *shoppings* foi utilizada uma versão da escala MARKOR proposta por JAWORSKI e KOHLI (1993) e que foi sintetizada por SAMPAIO (2000) quanto às atividades de geração, disseminação e à responsividade à inteligência de marketing (vide ANEXO), resultando em 20 itens da escala original que foram acrescentados a um item proposto por AKEL SOBRINHO (2000)

a respeito da satisfação dos funcionários da administração, que foram adaptados à atividade varejista em *shopping centers* e subdivididos para contemplar tanto o consumidor final quanto o lojista.

A seguir são descritos e comentados todos os itens observados no Polloshop:

I . Geração de inteligência de Mercado:

- Encontro com os clientes (consumidores e lojistas) pelo menos uma vez por ano para identificar produtos ou serviços desejados no futuro:

Conforme o que se constatou no Polloshop, tanto na resposta a esta questão quanto o que foi colocado nos outros itens, percebeu-se que realmente existem estas reuniões dentro da estrutura administrativa do Polloshop.

A respeito das reuniões com os lojistas podemos ver pelo intenso programa de marketing interno, que convida-os a co-participar das decisões e auxiliam na identificação, principalmente de serviços, que desejam.

A respeito dos encontros com os consumidores vemos que o que ocorre é semelhante a grande maioria de empreendimentos de varejo no Brasil, não demonstrando ser exacerbado.

Em nenhum momento da entrevista foi colocado que a empresa utiliza destes encontros de modo formal para traçar suas estratégias de negócio.

- Realização de pesquisas de mercado:

Conforme foi colocado no item acima o Polloshop realiza pesquisas de mercado, que são muito semelhantes ao que ocorre nos *shoppings* de Curitiba, sendo qualitativas e quantitativas, procurando de alguma forma medir a satisfação do seu consumidor, mas não é realizado para medir a satisfação do lojista.

- Identificação de mudanças de preferências dos clientes (consumidores e lojistas):

A respeito da mudança de preferência percebeu-se que ela ocorre principalmente nos serviços que o Polloshop oferece para os consumidores e lojistas.

A respeito das mudanças de preferência a respeito de produtos percebeu-se que para os consumidores pode ocorrer com a inserção de alguma nova loja dentro do empreendimento, para aumentar a satisfação deste consumidor, mas para os lojistas não ocorre, porque o Polloshop, e os *shoppings* em geral, possui um contrato rígido a respeito do mix de produtos que o lojista pode oferecer, não sendo possível para a administração muda-lo.

- Pesquisa com clientes (consumidores e lojistas) para avaliar a qualidade dos serviços:

Conforme podemos ver em respostas anteriores o Polloshop realiza estas pesquisas, sendo as de consumidores de 6 vezes por ano e as de lojistas de 3 a 4 vezes ao ano.

- Coleta de Informações sobre o setor:

Conforme o colocado anteriormente podemos ver que o Polloshop está sempre procurando informações sobre o setor, principalmente na sua atividade de pesquisa de preço que repassa para os seus lojistas e participa de eventos do segmento para observar nova tendências e coletar informações estratégicas, complementando isto com a observação metódica de publicações do setor, principalmente as provenientes dos EUA.

- Identificação de mudanças no ambiente competitivo:

De certa forma o Polloshop está informado a respeito das mudanças no ambiente competitivo, como podemos notar pela resposta anterior, realizando trabalhos de prospecção ambiental para procurar antecipar-se às principais alterações no ambiente competitivo, procurando sempre explorar as oportunidades do varejo, o que podemos ver com o seu posicionamento como *shopping* de valor, colocando-se como concorrente não aos outros de valor mas aos convencionais.

- Realização de pesquisas de satisfação dos funcionários da administração:

Elas não são realizadas pelo Polloshop, o que pode ser encarado como uma barreira a orientação ao mercado (BISP, 1999).

II . Disseminação de Inteligência de Mercado:

- Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimento no mercado:

Estes encontros ocorrem principalmente pelo fato, já citado anteriormente, da gestão do empreendimento ser colegiada, tendo uma grande integração interfuncional, que um dos fatores que auxilia o Polloshop, estabelecendo uma cultura de colaboração e co-participação dentro do empreendimento.

- O departamento de marketing discute com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes (consumidores e lojistas):

Esta resposta está contemplada pela anterior.

- Circulação rápida de notícias sobre um lojista importante:

Está circulação é rápida no grupo diretivo e no gerencial mas não demonstrou ter a mesma rapidez nos demais escalões da organização, sendo fruto das inúmeras reuniões formais e informais que ocorrem entre estes dois níveis dentro do empreendimento.

- Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes (consumidores e lojistas):

De modo geral concluímos que este tipo de informação não é disseminada de forma igual dentro do empreendimento, a grande maioria da organização pode ter acesso a esta informação por meios que não são o formal, dificilmente todos os níveis da empresa terão acesso a estes dados de forma igual.

- Rapidez na divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência:

Novamente podemos perceber isto pela estrutura colegiada da administração do Polloshop, que faz com que ocorra uma integração freqüente entre os departamentos.

III . Responsividade à Inteligência de Mercado:

- Velocidade para decidir sobre como responder à mudanças de preço dos concorrentes:

Apesar do Polloshop fazer pesquisas de preços constantemente e repassar para os seus lojistas, porém ele não tem nenhuma ingerência sobre o preço praticado pelo lojista, tornando este item não pertinente para o ambiente da administração de *shoppings*.

- Consideração das mudanças das necessidades dos clientes quanto aos produtos ou serviços:

Podemos ver que ocorre principalmente no tocante a serviços, o que já foi respondido em quesitos anteriores.

- Revisão periódica da escolha de serviços para que estejam sintonizados com o que os nossos clientes (consumidores e lojistas) querem:

Este quesito está respondido pelo anterior.

- Vários departamentos reúnem-se periodicamente para planejar respostas às mudanças no ambiente competitivo:

Podemos ver isto, novamente, pela estrutura colegiada da administração, o que já foi colocado anteriormente.

- Implementação rápida de respostas a ataques dos concorrentes:

Novamente podemos ver isto na forma colegiada da administração, pois tem uma estrutura flexível e um ótimo fluxo de informações dentro do empreendimento, conforme foi colocado anteriormente.

- Coordenação entre as atividades dos diferentes departamentos:

A resposta a esta questão é a forma colegiada da administração, citada varias vezes na pesquisa no Polloshop.

- As reclamações dos clientes (consumidores e lojistas) caem em ouvidos surdos:

As reclamações surtem efeito dentro da organização, tanto pelas pesquisas com os consumidores de 2 em 2 meses quanto a pesquisa feita com os lojistas de 3 a 4 vezes por ano, conforme foi citado na geração de inteligência de marketing, existindo uma orientação para resolver-se os problemas dos clientes (consumidores e lojistas), mas claro de uma forma possível dentro do empreendimento.

- Velocidade na elaboração e implementação de um ótimo plano de marketing:

Novamente podemos ver a resposta pela forma colegiada de administrar.

- Velocidade dos diversos departamentos para modificar os produtos/serviços coordenadamente quando julga que os clientes (consumidores e lojistas) gostariam de modificações:

Novamente podemos ver a resposta pela forma colegiada de administrar.

4.1.5 Conseqüências da Orientação para o Mercado

A análise das conseqüências da Orientação para o Mercado foi feito através das formas utilizadas para medir desempenho pelos *Shopping Centers* de Valor e Convencionais de Curitiba.

No Polloshop utiliza como forma para medir o desempenho a Lucratividade e a Satisfação dos Consumidores (pesquisas qualitativas, quantitativa e preços praticados).

Pela forma como opera o empreendimento, não trabalhando com aluguel percentual, faz com que o volume de vendas não influencie diretamente no desempenho pois a receita é fixa, fruto do aluguel fixo pago pelos lojistas.

A satisfação do lojista não é trabalhada de modo formal e estruturado, para a administração esta satisfação não vai afetar o seu desempenho, mas a satisfação do consumidor vai afetar a lucratividade do lojista e por fim a do Polloshop.

4.2 Shopping Center Total

Em 4 de dezembro de 1998 foi inaugurado o segundo *shopping* de valor (VOR) em Curitiba, o Total, com uma proposta de centro popular de compras a varejo, contando no seu início com 200 lojas e evoluindo em aproximadamente um ano e meio para 340 lojas com a sua ampliação, oferecendo mais conforto para o consumidor, adotando ar condicionado e corredores mais largos, mantendo o modelo de pequenas lojas. Da mesma forma que o Polloshop, o Total também utilizou um galpão que estava desocupado e servia de depósito para o falido grupo Hermes Macedo.

O grupo Total tem outra unidade em Ponta Grossa, onde investe em varejo orientado por valor e diversão, incorporando cinema no seu *tenant mix*.

Um fato que não deve ser deixado de lado é que o núcleo de decisão está centralizado em um grupo familiar.

Outro fato interessante é que a frequência do Total é basicamente familiar, o que percebemos pela seguinte afirmação de um dos entrevistados:

“O Total é basicamente familiar, é aquele SC que o pai leva o filho, que vai com a avó, que vai com o gato, vai com o cachorro e vai para fazer compra, não vai para lazer”

4.2.1 Cultura Organizacional

De acordo com o observado e com os questionários respondidos pode-se detalhar a cultura organizacional nos sub-itens abaixo:

➤ Tipo de Organização:

Neste ponto foi considerado que a organização *Shopping Total* é muito dinâmica e empreendedora, as pessoas estão dispostas a se expor e assumir riscos, mas também foi considerada muito pessoal, é como uma grande família, as pessoas parecem compartilhar muito entre si, para os lojistas.

Ser dinâmico e empreendedor é resultado da dinâmica que assume no varejo o *shopping* e também por estar em um segmento diferenciado de *shoppings* que é o de valor, o que faz com que a busca constante de diferenciação seja uma forma de alcançar um dinamismo e empreendedorismo.

O fato de ser considerado muito pessoal, para os lojistas, advém do fato de que a administração do Total ter uma estrutura familiar, os diretores que tem autonomia de decisão são do núcleo familiar que administra o *shopping*, dando um ritmo personalista na administração, o que pode ser considerado um entrave para a orientação para o mercado (BISP, 1999; HARRIS, 1999).

Algo interessante que constatamos em uma das entrevistas é que o *Shopping Total* seria “*muito pessoal e muito orientado para a produção*” (de acordo com um dos entrevistados), podendo ser outra barreira a orientação para o mercado (SÖDERLUND, 1993).

➤ Tipo de Liderança:

A respeito da liderança foi quase unanimidade em considerar o líder como sendo um empreendedor, um inovador, alguém que assume riscos, o que foi complementado por um dos entrevistados por “*em grupo*”. O interessante que a faceta referente a liderança paternalista não foi considerado um fator preponderante para nenhum dos entrevistados,

apesar de termos visto no item anterior que o tipo de organização poderia ser considerada uma grande família e por ter uma administração familiar.

O que fica claro é o fato de que está liderança, apesar de familiar, procura orientar a organização para uma gestão amadurecida e inovadora.

➤ Fatores de União do *shopping*:

Este aspecto da cultura foi considerado como uma unanimidade em ser um comprometimento com a inovação e o desenvolvimento (crescimento), existindo uma ênfase em ser o primeiro.

Neste ponto devemos levar em conta a preocupação do Total com o seu concorrente direto no segmento que é o Polloshop.

Esta resposta é coerente com o que foi respondido nos fatores “Tipo de Organização” e “Tipo de Liderança”, onde a inovação e o empreendedorismo estão presentes.

➤ O que é importante para o *shopping*:

Novamente tivemos uma grande dispersão de respostas neste item, onde apenas o item referente a recursos humanos ficou descartado, mas houve uma concentração um pouco superior no item referente a continuidade e estabilidade, onde o funcionamento eficiente e regular é importante e demonstra uma certa consistência com o descrito anteriormente.

A não consideração do recursos humanos como importante para o empreendimento pode ser considerado uma barreira a orientação para o mercado (BISP, 1999; HARRIS, 1999).

Deste modo, conclui-se que a cultura organizacional do Total é uma adhocracia, pois é muito dinâmico e empreendedor, tendo um líder inovador, com o comprometimento com o crescimento, tendo flexibilidade e espontaneidade que levam ao empreendedorismo

e a inovação, com uma ênfase no foco externo, buscando posicionar-se, diferenciando-se da concorrência.

4.2.2 Inovatividade

A respeito das inovações técnicas dentro do Total podemos dizer que são muito semelhantes as do Polloshop, pois ambos têm o mesmo formato de varejo, o VOR.

O que poderíamos colocar como inovação administrativa seria o fato dos lojistas terem liberdade para negociar a forma de pagamento de seus débitos com a administração.

Podemos ver a respeito de ambos os tipos de inovação no interior do Total a seguinte frase de um dos entrevistados lojistas:

“acho que esta muito atrasado em relação aos outros SC, porque espera dar certo nos outros SC e se der certo ele trás para cá, então eu acho que ele espera para ver o que acontece, ele não é proativo nem reativo, ele vai atrás daquilo que deu certo em outros SC a muito tempo, por exemplo: a feira de animais foi uma inovação mas o Curitiba, por exemplo, sempre faz feira, tem um espaço para feiras, a respeito do SC virtual o Polloshop - tem faz tempo.”

Além da feira de animais e do shopping virtual, o Total tem também shows no seu interior, mas o Polloshop já faz, bem como patrocínio a eventos e shows externos a sua estrutura o que todos os outros shoppings de Curitiba já fazem.

A respeito das inovações administrativas o Total tem um principio de *empowerment*, o que o Polloshop já faz.

Partindo deste afirmação e da definição constitutiva adotada por este trabalho a respeito de inovação, vemos que o Total não é inovador, pois suas inovações são baseadas no que já deu certo nos outros *shoppings*, podendo ser consideradas imitações criativas (FREEMAN, 1982)

Utilizando o modelo de inovação proposto por ABERNATHY e UTTERBACK (1978) que considera a natureza da inovação como sendo tipicamente considerada incremental

ou radical, vemos que existem inovações incrementais no Total, porém não existem inovações radicais, existem as inovações táticas e não as estratégicas (BRAGANZA e WARD, 2001), sendo tanto as inovações administrativas quanto técnicas do Total são “imitações criativas” (FREEMAN, 1982).

Por inovações táticas dentro do Total podemos colocar a instalação de ar condicionado, a ampliação dos corredores, melhorias na iluminação em dezembro de 1999, bem como a flexibilidade no trato com os seus parceiros lojistas, procurando compor da melhor forma possível e a criatividade do departamento de marketing, operando em ações externa e internas (marketing interno).

4.2.3 Antecedentes para a Orientação para o Mercado

No caso do Total constatou-se o que segue:

i . Fatores da Alta Administração

A respeito da adaptação ao mercado, monitoramento da concorrência e satisfazer e servir aos clientes constatou-se o seguinte:

- A respeito da adaptação vemos que o Total procura fazer um levantamento periódico das atividades da concorrência, através de pesquisas de mercado, de *recall* e de lojistas, para se enquadrar e balizar o seu rumo;
- Na adaptação e monitoramento o Total procura analisar a segmentação do mercado, pois os seu publico é diverso dos outros *shoppings*, tendo uma estrutura de custos diferente dos *shoppings* convencionais;

A respeito da aversão ao risco observamos, tal qual o Polloshop, que o Total aceita este risco e o administra através de pesquisas de opinião do consumidor que frequenta-o, com o intuito de interagir e conseguir maior fluxo para o empreendimento, que podemos perceber pela afirmação de um dos entrevistados da administração:

“O SC esta deixando de ser por tendência um centro de compras para ser um centro da comunidade (...), quando nós fazemos um evento como a Feira de Animais é com intuito de realmente interagir e conseguir mais fluxo (...), lógico nós temos que adaptar o evento ao perfil do SC, eu não vou fazer um show de rock pesado no meu estacionamento que não tem nada a ver com o meu publico (...)”

Ainda a respeito do risco, vemos que para a administração do Total ele é inerente a operação de varejo, o que podemos ver na afirmação abaixo de outro membro da administração:

“É evidente que existe na equipe que administra o shopping uma certa experiência dentro do varejo, mas a administração esta correndo risco o tempo todo, até para colocar uma campanha no ar estamos correndo um certo risco, porque você pode escolher um ator tenha passado uma mensagem um pouco deturpada, e que pode gerar um resultado negativo, sendo isto um risco.”

Apesar destas afirmações de entrevistados da administração, observando as respostas obtidas com os lojistas, vemos que eles não assumem riscos, apenas fazem o que ocorre nos outros *shoppings*, não sendo inovador para eles, ressaltando o desconhecimento da forma como o Total é administrado por parte dos lojistas

Então desta forma vemos que o Total aceita os riscos e é inovador, com algumas limitações que estão contempladas na parte do relatório especifica sobre inovações.

ii . Dinâmicas Interdepartamentais:

A respeito dos conflitos e conexões entre os departamentos no Total constatou-se o seguinte:

- A estrutura administrativa do Total é familiar, fazendo com que o processo de tomada de decisão fique centralizado neste grupo, tendo uma estrutura colegiada, aonde as decisões mais importantes são compartilhadas dentro do grupo familiar, mas o poder do conhecimento gera o consenso;
- Não existem equipes multidepartamentais dentro da estrutura do Total, as equipes são enxutas e bem direcionadas;
- Na grande maioria das vezes os projetos ficam no âmbito de cada departamento, que tem o poder de contratar alguma consultoria para colocá-lo em prática;
- Em casos extremos, como por exemplo uma possível expansão, os departamentos devem e podem se juntar para fazer o planejamento do projeto em conjunto;
- A respeito dos conflitos dentro da organização podemos dizer que a estrutura do Total a deixa sinérgica a “forceps”, pois os “donos” do empreendimento sempre terão direito a palavra final.

Em síntese podemos ver que não existem equipes multidepartamentais, o que prejudica a velocidade da troca das informações e é uma barreira a orientação ao mercado (BISP, 1999), as decisões são emanadas de um grupo familiar, não deixando claro a questão da interatividade abaixo deste grupo, podendo existir conflitos entre os diversos departamentos.

iii . Sistemas Organizacionais

- Formalização

A respeito da formalização e liberdade de iniciativa dentro do Total constatou-se o seguinte:

- A respeito da liberdade de tomada de decisões constatamos que, pelo fato do Total ter uma estrutura administrativa familiar, é limitada ao grupo pertencente a estrutura familiar, não existindo, dentro deste grupo, regra para tomada de decisão. Para os demais níveis da organização constatou-se que existem regras e padrões pré-estabelecidos que devem ser seguidos, quando algo sai destes padrões e imediatamente levado ao “grupo familiar” que realmente decide, o que se configura em barreiras a orientação para o mercado (BISP, 1999; HARRIS, 1999);
- A respeito da formalização constatou-se que existe no Total uma “bagunça organizada” (termo utilizado por um dos entrevistados da administração), não tendo uma formalização inicial em quase nenhum de seus processos. Esta sensação novamente é fruto da estrutura administrativa da organização, pois ela é enxuta o suficiente para que grande parte das decisões saia do “grupo familiar”, sendo os procedimentos pouco burocráticos. O início das atividades é informal, sendo formalizado no seu andamento pelo departamento final que aglutina toda a informação, que é quem vai pagar ou cobrar.

Em síntese podemos ver que tanto a liberdade de decisão quanto a formalização dentro da estrutura do Total são frutos de sua administração familiar, o que podemos perceber pelas afirmações de entrevistados da administração:

- Formalização :

“ (...) no Total existe uma “Bagunça Organizada”, pois o imprevisto gera uma sensação de bagunça e por segundo um dos grandes sucessos do SC de desconto Total é a equação, como ele funciona, ele quebra muito daquela formalidade de outras empresas convencionais, com formalização de papeis, comunicação entre um departamento e outro. A forma como o Total funciona tem muito da intuição.”

➤ Liberdade de iniciativa:

“As pessoas do médio e baixo escalão têm regras e padrões que tem que ser seguidos, os procedimentos são todos pré-estabelecidos, se fugir disto consulte os seus superiores, as situações são muito previsíveis, a gente já está aqui há 4 anos, então não tem novidade a gente sabe o que acontece, a gente consegue até se adiantar a uma situação, (...)”

- **Centralização**

A respeito da centralização dentro do Total constatou-se que as decisões mais importantes para o rumo do empreendimento estão centralizadas no grupo familiar que comanda o *shopping*, que utiliza de informações fornecidas pelos departamentos para tomar as suas decisões e as decisões mais corriqueiras, como por exemplo alterar a data de algum pagamento, são tomadas pelos departamentos, que podemos perceber pela afirmação de um dos entrevistados:

“As decisões mais centralizadas estão balizadas por informações dos departamentos, são tomadas pela diretoria, digamos assim, elas são normalmente centralizadas, mas são decisões de macro-rumo, as decisões de micro-rumo ou situações pontuais são tomadas de forma totalmente independente.”

Desta forma a respeito da centralização dentro da estrutura do Total podemos colocar que ela está totalmente vinculada com a estrutura familiar que comanda o empreendimento, que toma para si todas as decisões referentes ao rumo que o *shopping* vai trilhar, incentivando, com limites pré-estabelecidos, os escalões inferiores a tomar decisões, sendo elas extremamente pontuais e preestabelecidas, o que configura outra barreira a orientação para o mercado no empreendimento (BISP, 1999; HARRIS, 1999), que podemos perceber pela afirmação de um dos entrevistados:

“As decisões são centralizadas ao grupo familiar, a gente incentiva os escalões inferiores a tomar decisões mas com limites, eu estou sempre aberto a melhoramento continuo você esta sempre que esta olhando os processos com está sendo feito e como melhorar, então eu estou sempre atento a isso mas você logicamente dá limites e dentro destes limites a gente quer que eles façam da melhor maneira possível e da maneira mais eficiente mas dando limite, existe a regra e ela tem uma certa elasticidade e eu estou sempre aberto a melhorar esta regra, aqui a gente é muito flexível, a flexibilidade é um de nossos pontos altos.”

- Sistemas de Recompensas

A respeito do sistema de recompensas dentro do Total constatamos que não existem promoções e recompensas financeira, o que gera mais uma barreira a orientação ao mercado no Total (BISP, 1999; HARRIS, 1999), o que foi justificado, pelos entrevistados da administração, pelo fato de que a composição do valor do aluguel é fixa, gerando uma receita que tem limite máximo que não comporta nenhum tipo de incentivo financeiro além do pagamento em dia dos seus funcionários, o que podemos ver pela afirmação abaixo:

“A equação do Total é diferente, (...), pois o Total cobra apenas aluguel fixo, isto é a nossa receita é limitada, a receita quando todos pagam em dia tem um máximo e seu custo também deve ter limite para que isto funcione, se

otimiza o custo o máximo possível para que ele não chegue próximo da receita.”

A respeito das promoções constatamos que existe uma preferência em colocar pessoas que já estão na organização, mas necessitando de algo que está inatingível dentro da organização ela é contratada externamente, mas esta contratação é sempre pontual, tem começo e tem fim.

Os incentivos dentro da organização estão mais dirigidos aos lojistas e seus vendedores do que aos funcionários da administração, o que gera outra barreira a orientação ao mercado para BISP (1999).

i.v. Programas de Marketing Interno

A respeito dos programas de Marketing Interno no Total constatamos que eles existem tanto para os lojistas e seu funcionários quanto para os funcionários da administração.

Os programas para os funcionários são individualizados e pontuais, tal como ocorre no Polloshop, não existindo nenhum programa formalizado a este respeito dentro da organização.

Os programas para os lojistas e seus vendedores são geralmente eventos de treinamento e/ou motivacionais, normalmente realizadas em parceria com algum fornecedor do Total.

Além destes programas existem os tradicionais cafés da manhã para exposição de alguma campanha que iniciaremos, informando como ocorrera, com a participação de todos os lojistas e vendedores, aonde se busca o engajamento do lojista na campanha e o jornal interno (Total Mix), que mostra o que está acontecendo no *shopping*, as lojas que estão entrando, as campanhas, procurando sempre interagir com os lojistas e vendedores, com uma periodicidade mensal.

4.2.4 Orientação para o Mercado

A seguir são descritos e comentados todos os itens observados no Total:

I . Geração de inteligência de Mercado:

- Encontro com os clientes (consumidores e lojistas) pelo menos uma vez por ano para identificar produtos ou serviços desejados no futuro:

De acordo com o constatado no Total, levando em consideração as respostas a esta questão e as informações obtidas em outras partes deste questionário, vemos que os encontros com os consumidores ocorrem de forma semelhante ao que ocorre em outros *shoppings*, através das pesquisas de mercado. Os encontros com os lojista se resumem as chamadas para algum evento aonde pode ser levantada informações sobre as necessidades dos lojistas, mas não é formal e sem periodicidade.

- Realização de pesquisas de mercado:

A respeito das pesquisas de mercado, o Total realiza as pesquisas padrão como a grande maioria dos *shoppings*, não operando de forma diferente, porém não foi colocado em nenhum momento que faça de modo formal ou periódico.

- Identificação de mudanças de preferências dos clientes (consumidores e lojistas):

A respeito da identificação de mudanças de preferências dos clientes percebeu-se que ela ocorre de forma superficial dentro do empreendimento pois os encontros com o conjunto de lojistas ocorre somente nas vésperas de alguma promoção, onde a administração levanta informações sobre o que acharam desta determinada promoção e o que poderia ser modificado para a próxima

A respeito de mudanças de preferências a respeito de produtos percebeu-se que para os consumidores pode ocorrer a inserção de alguma nova loja que complemente o mix do empreendimento, mas para os lojistas não é possível, pelo que já colocamos no caso Polloshop, o contrato formal entre a administração e os lojistas impedem que se altere unilateralmente o mix oferecido pelos lojistas.

- Pesquisa com clientes (consumidores e lojistas) para avaliar a qualidade dos serviços:

De acordo com as outras respostas podemos ver que são superficiais.

- Coleta de Informações sobre o setor:

De acordo com o que foi colocado nas entrevistas, a coleta de informações sobre o setor é feito de forma periódica, procurando de alguma forma enquadrar o Total mas não é fundamental para a administração, apenas utilizando destas informações para dar um “*balizamento*” (palavras de um dos entrevistados da administração).

- Identificação de mudanças no ambiente competitivo:

De acordo com as respostas anteriores o Total está informado, conforme respostas anteriores, mas esta identificação é apenas superficial.

- Realização de pesquisas de satisfação dos funcionários da administração:

Elas não são realizadas pelo Total, sendo mais uma barreira a orientação para o mercado. (BISP, 1999)

II . Disseminação de Inteligência de Mercado:

- Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimento no mercado:

Estes encontros dificilmente ocorrem dentro do empreendimento, conforme o que foi colocado anteriormente, pois as decisões finais da administração estão centralizadas em um grupo familiar e também pelo fato da estrutura do Total ser muito enxuta e direcionada, que faz com que os encontros entre departamentos ocorram de forma informal.

- O departamento de marketing discute com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes (consumidores e lojistas):

Contemplada pela anterior, ou seja discute informalmente.

- Circulação rápida de notícias sobre um lojista importante:

Pelo que se constatou a informação circula rapidamente entre os membros do núcleo familiar da administração e dos gerentes que estão diretamente ligados a esse lojista, os demais níveis da organização não recebem esta informação com esta mesma rapidez.

- Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes (consumidores e lojistas):

Contemplada pela anterior, ou seja não é disseminada de forma igual dentro do empreendimento.

- Rapidez na divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência:

De modo geral a divulgação não é lenta, mas pelo fato de não haver formalmente ligação entre os departamentos atrapalha a rapidez pois a informação primeiro passa pelo grupo familiar que administra o Total que repassa para os outros departamentos.

III . Responsividade à Inteligência de Mercado:

- Velocidade para decidir sobre como responder à mudanças de preço dos concorrentes:

Pela própria natureza da atividade de varejo em *shopping* faz com que esta questão não seja pertinente.

- Consideração das mudanças das necessidades dos clientes quanto aos produtos ou serviços:

Podemos ver que ocorre principalmente no tocante a serviços, o que já foi respondido anteriormente.

- Revisão periódica da escolha de serviços para que estejam sintonizados com o que os nossos clientes (consumidores e lojistas) querem:

Contemplado pelo anterior.

- Vários departamentos reúnem-se periodicamente para planejar respostas às mudanças no ambiente competitivo:

Conforme respostas anteriores constatou-se que não existem estas reuniões formalmente pois as informações são trianguladas, os departamentos informam a administração superior que repassa para os outros departamentos conforme entenda ser necessário.

- Implementação rápida de respostas a ataques dos concorrentes:

Pela estrutura administrativa do empreendimento e respostas anteriores constata-se que a implementação não é rápida.

- Coordenação entre as atividades dos diferentes departamentos:

Contemplada pelas respostas anteriores.

- As reclamações dos clientes (consumidores e lojistas) caem em ouvidos surdos:

As reclamações surtem efeito dentro da organização, mas a velocidade de resolução destas reclamações não é rápida, o que podemos ver em ambas as respostas fornecidas pelos respondentes lojistas.

- Velocidade na elaboração e implementação de um ótimo plano de marketing:

Contemplada pelas respostas anteriores.

- Velocidade dos diversos departamentos para modificar os produtos/serviços coordenadamente quando julga que os clientes (consumidores e lojistas) gostariam de modificações:

Contemplada pelas respostas anteriores.

4.2.5 Conseqüências da Orientação para o Mercado

O desempenho é mensurado no Total de forma semelhante ao que ocorre no Polloshop, utilizando forma para medir o desempenho a Lucratividade e a Satisfação dos Consumidores e o giro das lojas, ou seja se existe muitas lojas querendo sair ou se manter do empreendimento.

Novamente não aparece uma preocupação direta com o volume de vendas (pois não cobra aluguel proporcional) e com a satisfação dos colaboradores.

4.3 Shopping Center Mueller

Fundado em 1º de setembro de 1983, o primeiro *shopping center* da cidade, o Mueller, abria suas portas a este conceito de varejo. A novidade atraiu os moradores da capital paranaense de então, com pouco mais de 1 milhão de habitantes. Foi instalado no prédio de uma antiga fundição, a metalúrgica Marumby, que ficava no prédio de Mueller Irmãos & Cia., preservando as paredes externas por exigência do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC) em um terreno de 13.111 metros quadrados no centro da cidade, contando hoje com uma área bruta locável (ABL) de 29.277 metros quadrados nos seus 74.412 metros quadrados de área construída, onde estão distribuídas 208 lojas, quatro ancoras, caso da C&A, Lojas Americanas, Renner e Zara, recebendo em média 900 mil pessoas por mês, de acordo com Claudia de Araújo de Souza, diretora de marketing do *Shopping Mueller*. Em 1990 foi criada a praça de alimentação, a terceira do Brasil, que conta hoje com capacidade para 700 pessoas. Possui estacionamento coberto para 1500 veículos.

Outro ponto interessante é que os membros da administração são os mesmos, com pouca mudança, que podemos ver na afirmação de uma das entrevistadas: “*nós temos na administração pessoas com muito tempo de casa e que se conhecem muito bem,...*”

4.3.1 Cultura Organizacional

De acordo com o observado e com os questionários respondidos pode-se detalhar a cultura organizacional nos sub-itens abaixo:

➤ Tipo de Organização:

Foi considerado muito pessoal, sendo como uma grande família, as pessoas compartilham muito de si analisando apenas as respostas provenientes dos entrevistados da administração, mas se considerarmos a resposta dos lojistas entrevistados vemos que ele é muito formal e estruturado, os procedimentos estabelecidos geralmente determinam o comportamento das pessoas.

O fato de ser considerado muito pessoal pelos respondentes da administração pode ser constatado pelo fato dos membros da administração terem muito tempo de trabalho no Mueller.

O fato de ser considerado muito formal e estruturado pelos lojistas pode ser constatado por uma visão distorcida dos lojistas, pois nas áreas em que eles tem mais contato, como por exemplo o financeiro, é muito formal e estruturado.

Desta forma, considerando o *shopping* como um todo, a organização é muito pessoal, o que pode ser visto com uma barreira a orientação para o mercado para BISP (1999).

➤ Tipo de Liderança:

Neste item tanto as respostas dos entrevistados da administração quanto dos lojistas apontaram o líder como sendo um empreendedor, um inovador, alguém que assume riscos.

Este perfil do líder empreendedor e inovador é resultante dos trabalhos feitos dentro do Mueller a partir de 1996, quando foi inaugurado os *shoppings* Curitiba e Crystal, fazendo alterações físicas e de mix de lojas dentro do *shopping*.

➤ Fatores de União do *shopping*:

Neste item tivemos como resposta mais citada o comprometimento com a inovação e o desenvolvimento, porém a lealdade e tradição também foi citado.

A respeito do comprometimento com a inovação diz respeito ao constante movimento do Mueller para evoluir dentro do conceito de *shopping*, agregando lojas que elevem o nível de seu mix de lojas, podemos ver isto na aquisição de lojas novas pelo Mueller, como Zara, Hugo Boss, Harry's Kids, Richard's, VR, entre outras.

A respeito da lealdade e tradição podemos ver que ela é fruto de uma gestão em que seus membros se conhecem muito bem.

➤ O que é importante para o *shopping*:

Neste item tivemos duas respostas citadas, a continuidade e estabilidade, com maior importância, e ações competitivas e realizações, com menor importância .

O fator continuidade e estabilidade pode ser explicado pelo fato de os membros da administração continuarem os mesmos no decorrer do tempo, gerando um entrosamento natural.

O fator ações competitivas e realizações pode ser explicado pelas respostas e inovações promovidas pelo Mueller a partir de 1996, quando surgiram os outros dois *shopping centers* convencionais de Curitiba.

Deste modo, conclui-se que a cultura organizacional do Mueller é uma *adhocracia*, apesar de ser considerado uma grande família por parte dos entrevistados da administração mas focando a inovação, o empreendedorismo e a aceitação de riscos no processo, buscando diferenciar-se dos outros através da alteração do seu mix de lojas, procurando sempre novos recursos que levem ao crescimento, sendo flexível e espontâneo em seus atos que levam ao empreendedorismo e inovação.

4.3.2 Inovatividade

A respeito das inovações técnicas foi quase unânime entre os entrevistados que o Mueller é inovador no atendimento e nos serviços prestados para o consumidor, que podemos ver na afirmação de um dos entrevistados da administração:

“(...) é constante a busca dentro dos shopping centers, em qualquer empresa, você esta sempre buscando novas coisas para mostrar para os seus clientes, não dá para ser sempre a mesma coisa, hoje a gente sabe que a ênfase é no atendimento, na forma de atender, na forma de tratar, o serviço é muito mais importante que algumas outras questões como preço, (...)”

Outro ponto que não devemos esquecer é o forma como o Mueller alterou o seu mix de lojas, inserindo lojas voltadas a classe AA e A, tanto na área de lojas como na praça de alimentação, podendo ser consideradas inovações técnicas.

A respeito das atividades de marketing externo o Mueller passou a adotar além das campanhas promocionais as institucionais, como a campanha “Orgulho de ser paranaense”, entre outras, podendo, também, ser considerada inovação técnica, porém observando o caso Polloshop podemos classificar este tipo de promoção como sendo uma “imitação criativa” (FREEMAN, 1982)

A respeito das inovações administrativas vemos que elas são pequenas e constantes para não interferir no trabalho e que se tornam quase imperceptíveis para os funcionários, como por exemplo a disseminação das informações no alto escalão, o *empowerment* dos funcionários, as ações de marketing interno, etc., fazendo com que a mudança se torne em curto prazo mais incremental do radical.

Igual a outros *shoppings*, o Mueller também conta com um sistema de informações gerenciais integrado, que pode não ser necessariamente uma inovação mas uma resposta incremental ao mercado, pois traz facilidades tanto para o consumidor final como para o lojista e para a administração.

Para os entrevistados lojistas a grande inovação administrativa é a proximidade dos empreendedores com o negócio, o que facilita o trato com os lojistas, que na verdade não é uma inovação mas uma alteração incremental.

Desta forma, pode-se perceber que a inovatividade do Mueller é decisivo para aumentar sua orientação para o mercado pois o foco é satisfazer os seus consumidores e de buscar diferenciação competitiva no mercado.

As inovações técnicas são radicais (alteração no mix) e incrementais (alterações nas promoções) e as inovações administrativas são incrementais e imitações criativas (FREEMAN, 1982).

4.3.3 Antecedentes para a Orientação para o Mercado

No caso do Mueller constatou-se o que segue:

i . Fatores da Alta Administração

A respeito da adaptação ao mercado, monitoramento da concorrência e satisfazer e servir aos clientes constatou-se o seguinte:

- O Mueller não trabalha diretamente em se adaptar a concorrência, mas sim a seu freqüentador (segmentação), pois ele é diferente da dos outros *shoppings* de Curitiba (de acordo com afirmação dos entrevistados da administração);
- A respeito da adaptação ao freqüentador vemos que o Mueller procura identificar quem ele é, o que ele quer, quais são as suas necessidades, tendo uma noção geral da necessidades dele e procurando satisfaze-las, podendo trazer algo de outro *shopping*;
- A respeito do monitoramento é feito para saber exatamente o que a concorrência está fazendo, mas não com a preocupação de adaptar alguma coisa para o Mueller, mas simplesmente ter uma visão geral do que eles fazem , tendo uma preocupação mais interna do que externa;

➤ Após a inauguração do Curitiba e do Crystal (outros *shoppings* convencionais), o Mueller realizou uma série de ações como resposta como a reforma de seu piso e finalmente por alterações do seu mix de lojas, que pode ser considerado como uma adaptação a realidade do mercado.

A respeito do risco observamos que ele é aceito e calculado para minimiza-lo, sendo ele inerente a operação, o que podemos ver pelas afirmações a seguir:

“Quando você trabalha com uma inovação você acaba tendo um risco porque faz parte de qualquer negocio, (...), nós procuramos minimizar o maximo o risco (...).”

“Em relação a eventos e a qualquer tipo de ação promocional que fazemos é claro que os riscos são calculados, (...), quando se lida com público sempre há riscos, mas é lógico que há gente tenta minimizar (...).”

Desta forma podemos ver que o Mueller aceita o risco e é inovador, de acordo com o que está contemplado na parte do relatório especifica sobre inovações.

ii . Dinâmicas Interdepartamentais:

A respeito dos conflitos e conexões entre os departamentos no Mueller constatou-se que as equipes dentro do Mueller trabalham de forma multidepartamental principalmente pelo fato de terem muito tempo de casa, minimizando assim os possíveis conflitos, exigindo esforços de todos os departamentos, cada um fazendo sua área de atuação mas interagindo entre si.

A respeito dos conflitos vemos que os interesses dos departamentos são diversos, então existe um certo conflito de interesses entre eles para que os projetos funcionem sinergicamente dentro da organização, como podemos ver pela afirmação abaixo:

“Conflito sempre há, os interesses são diversos, o marketing quer atrair clientes, o comercial quer a cobrança dos espaços comerciais, o operacional não quer bagunça na praça de alimentação, é lógico que existe conflito de interesses, cada um quer que seu departamento não sofra interferência, mas é lógico que todos os departamentos sofrem interferência o tempo inteiro, então as pessoas por mais que saibam que isso vai tirar a rotina, elas sabem que também é inevitável este tipo de coisa, então existe conflitos no sentido “vai mudar a minha rotina em função disto”, mas não há ponto de não fazer ou inviabilizar qualquer coisa.”

Em síntese existem equipes multidepartamentais, que trabalham bem pelo fato de terem muito tempo de convívio e os conflitos são minimizados e não inviabilizam qualquer tipo de projeto.

iii . Sistemas Organizacionais

- Formalização

A respeito da formalização e da liberdade de iniciativa no Mueller constatou-se o seguinte:

- A respeito da liberdade para tomar iniciativas, vemos que ela é interativa dentro da organização, as decisões dificilmente dependem de um único departamento, existe uma interdependência entre eles, fruto do fato de grande parte da equipe ter muito tempo de “casa”. Quando a decisão depende de apenas um departamento, o que é uma exceção dentro da estrutura do Mueller, a liberdades de tomar iniciativa fica a cargo do bom senso, tendo um certo grau de “*empowerment*” dentro da estrutura da administração.;

- A respeito do processo de formalização constatou-se que não existem processos muito burocratizados e estruturados, as informações fluem de forma natural dentro da organização, sendo que os departamentos se comunicam através de memorandos a oficialização do processo.

Em síntese podemos ver que tanto a liberdade de decisão quanto a formalização dentro da estrutura do Mueller são fruto da grande interatividade que existe entre os elementos de sua administração, principalmente na estrutura da alta administração, o que torna os processos mais ágeis e menos burocratizados.

- **Centralização**

A respeito da centralização dentro do Mueller constatou-se que as decisões referentes ao rumo que o *shopping* vai trilhar, suas estratégias, são centralizadas na diretoria, em suas reuniões formais e informais, pois os membros da alta administração trabalham a muito tempo juntos, o que facilita a tomada de decisões, o que podemos perceber pela afirmação abaixo:

“As decisões de macro rumo são centralizadas na diretoria, tem uma reunião, mas as do dia a dia ficam nos departamentos, são tomadas as decisões dentro dos departamentos, as coisas não são tomadas exclusivamente pelo valor financeiro que vai ser dependido mas pela importância que vai ter no espírito do shopping,....”

As decisões referentes ao andamento normal do empreendimento ficam nos departamentos, mas se de alguma forma mexer neste andamento a decisão vai para o nível superior, sendo coisas que raramente ocorrem, o que podemos perceber pela afirmação abaixo:

“As decisões finais estão centralizadas na diretoria e a presidência tem a palavra final em assuntos relevantes, a ponto de ser levado a eles, não são

todos os assuntos que são levados, são assuntos de estratégia que vão mudar, (...) , mas as vezes até assuntos do dia-dia são levados até porque a administração funciona muito próxima, a presidência, a diretoria, então na informalidade as coisas vão acontecendo, (...)“

Em síntese as decisões são centralizadas dentro da estrutura (decisões estratégicas), sendo descentralizada somente nas atividades referentes ao dia-a-dia (decisões operacionais), o que pode gerar barreiras a perfeita orientação para o mercado (BISP, 1999; HARRIS, 1999).

- Sistemas de Recompensas

A respeito dos sistemas de recompensas dentro do Mueller constatamos a sua inexistência, o que podemos ver pela afirmação abaixo:

“Não acho que premiar uma pessoa por diminuir algum custo ou aumentar alguma receita sejam necessário, eu acho que faz parte da obrigação de todo mundo, ...”

Para a alta administração do Mueller é obrigação de todos procurar diminuir custos, fidelizar e satisfazer os seus clientes, que não cabe nenhum tipo de incentivo para atingir estas metas, o que gera mais uma barreira a difusão da orientação para o mercado no Mueller (BISP, 1999).

i.v. Programas de Marketing Interno

A respeito dos programas de Marketing Interno no Mueller constatamos que eles existem tanto para os lojistas e seu funcionários quanto para os funcionários da administração.

Os programas para os funcionários da administração são constantes e abrangem todos os níveis da organização, realizando tanto reciclagens periódicas e eventos

motivacionais, como realizando treinamentos individuais fora do ambiente da organização e incentivando sempre o aprimoramento constante, como por exemplo sempre enviar membros para participar clinics e treinamentos da ABRASCE em São Paulo, para trazer mais conhecimento e aprimorar o que já existe dentro da organização. Normalmente os eventos para os funcionários da administração tem uma periodicidade semestral e os eventos realizados pela ABRASCE são trimestrais.

Os programas para os lojistas são treinamentos/cursos/palestras sobre vendas e/ou motivacionais, que ocorrem normalmente com uma periodicidade mensal, aonde todos os lojistas e vendedores são convidados a participar. Estas atividades são semelhantes as realizadas pelos outros *shoppings* de Curitiba do mesmo porte.

Além destes programas, tal qual outros *shoppings*, fazem reuniões antes de qualquer promoção, apresentando-na e procurando informar os lojistas, para que interajam com a administração para o sucesso da promoção

4.3.4 Orientação para o Mercado

A seguir são descritos e comentados todos os itens observados no Mueller:

I . Geração de inteligência de Mercado:

- Encontro com os clientes (consumidores e lojistas) pelo menos uma vez por ano para identificar produtos ou serviços desejados no futuro:

Conforme o constatado no Mueller realmente existem os encontros com os lojistas e com os consumidores.

A respeito dos consumidores podemos ver que o Mueller realiza varias abordagens coletando informações sobre a aceitação das novidades implantadas e eventuais necessidades não satisfeitas dos clientes. A partir destes encontros, tanto informais quanto formais (pesquisas), levantou-se informações a respeito de quem era realmente o cliente do Mueller e o que ele realmente queria, segmentando o *shopping* para realmente atender este público.

A respeito dos encontros com os lojistas constatou-se que eles ocorrem informalmente com o contato com os membros da direção e formalmente através dos inúmeros eventos de marketing interno e nos eventos de divulgação de promoções, identificando quais são os serviços que os lojistas desejam ver implantados no equipamento.

- Realização de pesquisas de mercado:

Por ser um empreendimento consolidado dentro do mercado realiza pesquisas de mercado, que são semelhantes aos que ocorre nos *shoppings* de mesmo porte no Brasil, procurando medir a satisfação do seu consumidor, porém poderiam ser mais constantes e freqüentes.

- Identificação de mudanças de preferências dos clientes (consumidores e lojistas):

Pelo que foi colocado nos itens anteriores o Mueller procura sempre identificar as mudanças de preferências de seus clientes, podendo fazer alterações em seu mix de lojas

para atender melhor o seu consumidor ou trazer algum novo serviço para atender o seu lojista e/ou o seu consumidor.

- Pesquisa com clientes (consumidores e lojistas) para avaliar a qualidade dos serviços:

Conforme os itens anteriores o Mueller realiza pesquisas com os seus consumidores e com os seus lojistas, porém poderia ser mais periódicas e formalizadas.

- Coleta de Informações sobre o setor:

Conforme informações obtidas em outras partes das entrevistas constatamos que o Mueller participa constantemente de eventos nacionais e internacionais e informalmente visita empreendimentos no Brasil e no exterior para observar novas tendências e coletar informações estratégicas, o que colabora para a implantação de “imitações criativas” dentro do empreendimento.

- Identificação de mudanças no ambiente competitivo:

Conforme o relatado em outras partes das entrevistas, principalmente com a administração, o Mueller está monitorando as mudanças no ambiente competitivo para se antecipar a concorrência, porém tendo um enfoque mais interno do que externo, o que podemos ver na seqüência de alterações que ocorreram a partir da inauguração do Curitiba e do Crystal.

- Realização de pesquisas de satisfação dos funcionários da administração:

Estas pesquisas não ocorrem de formalmente no Mueller, mas o fato já relatado anteriormente de que a equipe administrativa trabalha junta a “muito tempo” (de acordo com entrevistada da administração) podemos constatar que elas devem ocorrer de informalmente, o que pode gerar barreira a orientação para o mercado (BISP, 1999).

II . Disseminação de Inteligência de Mercado:

- Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimento no mercado:

Estes encontros ocorrem principalmente pelo fato, já citado anteriormente, de membros da administração já terem muito tempo de convívio, tendo uma grande interação interdepartamental, acontecendo tanto formal quanto informalmente, como já foi constatado anteriormente, porém é no informal que realmente ocorre constantemente a interação.

- O departamento de marketing discute com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes (consumidores e lojistas):

Contemplada pela anterior, ou seja discute com os outros departamentos formas de atender as necessidades, geralmente de informalmente.

- Circulação rápida de notícias sobre um lojista importante:

A informação não é disseminada de forma igual dentro do *shopping*, existindo mecanismos de divulgação interna, porém o fato de existir uma grande interação entre os membros da administração faz com que a notícia circule rapidamente junto aos níveis da alta direção e os gerenciais.

- Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes (consumidores e lojistas):

De acordo com a resposta anterior esta divulgação não atinge toda a organização ao mesmo tempo, porém ela ocorre.

- Rapidez na divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência:

Novamente vemos pelo fato de existir uma grande interação dentro da administração faz com que as notícias sobre a concorrência sejam divulgadas entre os departamentos, principalmente informalmente.

III . Responsividade à Inteligência de Mercado:

- Velocidade para decidir sobre como responder à mudanças de preço dos concorrentes:

Esta questão não é pertinente ao varejo operado em *shoppings*.

- Consideração das mudanças das necessidades dos clientes quanto aos produtos ou serviços:

Podemos ver que ocorre, como já vimos nos outros *shoppings*, principalmente no tocante a serviços, o que já foi respondido em quesitos anteriores.

- Revisão periódica da escolha de serviços para que estejam sintonizados com o que os nossos clientes (consumidores e lojistas) querem:

Este quesito está contemplado pelos anteriores, ou seja realmente existe uma revisão periódica fruto das pesquisas realizadas pela administração para monitorar a satisfação de seus clientes.

- Vários departamentos reúnem-se periodicamente para planejar respostas às mudanças no ambiente competitivo:

Conforme o respondido em quesitos anteriores e pela grande interação entre os membros da administração faz com que os departamentos se reúnam periodicamente, principalmente de forma informal.

- Implementação rápida de respostas a ataques dos concorrentes:

Ela ocorre principalmente pelo fato de existir uma grande interação entre os membros da administração, o que já foi colocado nos itens anteriores.

- Coordenação entre as atividades dos diferentes departamentos:

Novamente podemos ver esta coordenação pela grande interação existente entre os membros da administração.

- As reclamações dos clientes (consumidores e lojistas) caem em ouvidos surdos:
As reclamações surtem efeitos dentro da organização, tanto pelas pesquisas de satisfação dos clientes (consumidores e lojistas) como pelo contato direto com eles.
- Velocidade na elaboração e implementação de um ótimo plano de marketing:
Novamente pela grande interação entre os membros da administração faz com que os planos elaborados sejam implementados.
- Velocidade dos diversos departamentos para modificar os produtos/serviços coordenadamente quando julga que os clientes (consumidores e lojistas) gostariam de modificações:
Novamente podemos responder através da grande interação entre os membros da administração.

4.3.5 Conseqüências da Orientação para o Mercado

No Mueller os principais indicadores para medir desempenho são a lucratividade (ele é um *shopping* convencional), o volume de vendas (aluguel proporcional), a satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores (ele é uma grande família), a satisfação do lojista e por ultimo o volume de trafego de consumidores, sendo que estes índices são analisados no conjunto e não separadamente para medir o desempenho real do empreendimento.

4.4 Shopping Center Curitiba

Em 25 de setembro de 1996, foi inaugurado o segundo grande *shopping* da capital, o Curitiba. Como o Mueller, o Curitiba ocupa um espaço histórico da cidade e foi obrigado a manter a fachada original, no caso o quartel do Centro de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR) do Exército brasileiro. Do projeto original faltam erguer ainda duas torres comerciais, cuja construção está suspensa, por enquanto, pela conjuntura econômica.

O Curitiba ocupa um terreno de 14.206 metros quadrados, contando com hoje 27.865 metros quadrados de área bruta locável (ABL) nos seus 85.040 metros quadrados de área construída, onde estão distribuídas 204 lojas, três ancoras, caso da C&A, Lojas Americanas e Renner, recebendo em média 30.000 pessoas por dia, de acordo com a administração. Tem uma praça de alimentação para 720 pessoas sentadas, seis cinemas, estacionamento coberto para mais de 1000 veículos simultaneamente e possui ainda uma área de eventos e promoções com aproximadamente 500 metros quadrados.

Um fato interessante a respeito do Curitiba é que é o único dos quatro *shopping centers* pesquisados (Curitiba, Mueller, Polloshop e Total) que tem uma administradora corporativa na sua gestão, no caso atual a IASC (Iguatemi Administradora de *Shopping Centers*), mas na época da pesquisa era administrada pela COMAPPS - Administração de Empreendimentos Comerciais Ltda., uma administradora de *shopping centers* sediada em São Paulo, o que torna a organização menos influenciada por traços personalísticos.

O Curitiba iniciou sendo administrado pela IACSHOP – Incorporação e Administração Curitiba *Shopping Center* Ltda., uma administradora local, passando a seguir para a COMAPPS - Administração de Empreendimentos Comerciais Ltda. e atualmente pela IASC - Iguatemi Administradora de *Shopping Centers*, ambas administradoras corporativas.

4.4.1 Cultura Organizacional

De acordo com o observado e com os questionários respondidos pode-se detalhar a cultura organizacional nos sub-itens abaixo:

➤ Tipo de Organização:

Foi considerado muito formal e estruturado, os procedimentos estabelecidos geralmente determinam o comportamento das pessoas, o que pode ser visto como uma barreira a orientação para o mercado (BISP, 1999; HARRIS, 1999).

Este fato pode ser decorrente da administração local estar subordinada a uma administração corporativa, que demonstra ter preponderância sobre as ações locais, fornecendo regras que determinam o comportamento da tomada de decisões.

Um frase interessante de um dos entrevistados é que *“a gente é uma grande família, a gente se interdepende”*, demonstrando que todos dentro da organização estão cientes para que haja sucesso dentro do empreendimento deve-se trabalhar em conjunto e também pelo fato: *“aqui você presta contas para diversas pessoas”* (afirmação da mesma entrevistada).

Outro ponto interessante que surgiu na mesma entrevista é *“nós temos procedimentos rígidos em algumas coisas, flexíveis em outras, eles geralmente determinam os comportamentos das pessoas em determinadas situações, mas ele é dinâmico”* é resultado de uma administração corporativa que conhece a gestão de *shoppings* e está ciente dos pontos onde a regra deve ser rígida e onde deve ser flexível, pois *“o setor é muito dinâmico”* (afirmação da mesma entrevistada).

➤ Tipo de Liderança:

A respeito da liderança, tivemos um problema pois um dos entrevistados não respondeu esta questão pois não conseguiu identificar a liderança do *shopping* em nenhuma destas faces, falando o seguinte: *“acredito que ela não tem nenhuma destas qualidades”*, o que trouxe um problema para interpretar o resultado neste quesito. Desta forma, abstraindo este entrevistado, vemos que o líder é visto como um coordenador, um

organizador, um administrador mas com um resultado muito próximo de um empreendedor, um inovador, alguém que assuma riscos.

Não apareceu que a liderança é paternalista, mas ela é em uma escala menor voltada a produção, sendo que uma das entrevistadas falou que *“poderia se separar a figura materna do mentor, sábio”*.

A respeito da faceta liderança nós podemos ver que as regras emitidas pela administradora corporativa devem ser respeitadas com uma dose de flexibilidade, o que dá uma capacidade relativa de inovação para o líder da organização.

Em síntese vemos que o líder é inovador onde a regra é flexível e um administrador onde a regra é rígida.

➤ Fatores de União do *shopping*:

Neste ponto da cultura, o Curitiba apresentou como resposta um comprometimento com a inovação e o desenvolvimento (crescimento), existindo uma ênfase em ser o primeiro, o que um dos entrevistados complementou com: *“dentro de uma realidade, não vou tentar algo inatingível”*, o que demonstra que as regras elaboradas pela administradora corporativa são importantes.

Um ponto interessante levantado através deste questionamento foi que a lealdade da administração é mais com a administradora corporativa (no caso era a COMAPPS) do que ao *shopping center* Curitiba que podemos perceber na seguinte afirmação de um dos entrevistados da administração :

“não que você não seja leal, quando você está dentro do equipamento você se envolve, mas é a questão que você tem uma lealdade, uma credibilidade no seu crescimento em cima de um grupo empresarial Lealdade e tradição existem, shopping center é um dos poucos lugares que você trabalha por amor a pátria, porque a remuneração de shopping center é inferior ao que se paga no mercado e você trabalha tempo integral”

A partir desta frase podemos ver a importância das regras emanadas por um ente superior (no caso desta entrevista a COMAPPS) no âmbito da gestão do *shopping center*

Curitiba, o que faz transparecer barreiras a orientação para o mercado (BISP, 1999; HARRIS, 1999)

➤ O que é importante para o *shopping*:

A respeito deste item, novamente tivemos um problema pois um dos entrevistados não respondeu esta questão pois não conseguiu identificar o *shopping center Curitiba* em nenhuma destas faces, o que trouxe um problema para interpretar o resultado neste quesito. Desta forma, abstraindo este entrevistado, vemos que o principal ponto para o Curitiba é a continuidade e estabilidade (um funcionamento eficiente e regular é importante), o que demonstra mais uma vez o efeito da administração corporativa sobre a local.

Desta forma, conclui-se que a cultura organizacional do Curitiba é uma hierarquia, principalmente pelo fato da administração ser realizada por um grupo não local, que atua em vários outros empreendimentos, fazendo com que os representantes locais sejam subordinados as decisões emanadas desta administradora corporativa, que faz com que a administração local tenha como valor dominante a obediência, tendo uma lealdade maior a esta administração corporativa do que ao equipamento *shopping center Curitiba*, o que gera barreiras a orientação ao mercado (BISP, 1999; HARRIS, 1999).

4.4.2 Inovatividade

A respeito das inovações técnicas dentro do Curitiba vemos que por parte dos entrevistados da administração foi uma unanimidade classificar o serviço como preponderante, sendo este serviço uma ação institucional do *shopping* que não pode ser necessariamente mensurada em vendas, como: fraldário, Curitiba Kids (local próprio para deixar crianças, enquanto faz compras), praça de eventos, os shows patrocinados, o Curitiba Fashion (desfile de moda), etc.

Vendo uma afirmação de um dos entrevistados lojistas a respeito das inovações técnicas, observamos a ausência de inovações no ponto de vista dos lojistas:

“A única inovação do Curitiba são eventos na praça de eventos diferentemente dos outros shoppings de Curitiba, o resto os outros já tinham feito.”

Sendo o Curitiba administrado por uma empresa corporativa, que administra vários outros, vemos que as inovações técnicas que ocorrem são frutos da experiência de seus administradores, demonstrando que as inovações são incrementais como o exemplificado por SORENSEN e STUART (2000) e não radicais (ABERNATHY e UTTERBACK, 1978) e podem ser consideradas imitações criativas (FREEMAN, 1982).

A respeito das inovações administrativas vemos que existe um total desconhecimento delas por parte dos lojistas, conforme a afirmação extraída de uma das entrevistas com lojistas: *“não existe nenhum tipo de inovação administrativa no SC Curitiba, tudo é feito conforme uma receita de bolo.”*

Em entrevistas com membros da administração vemos que existem várias inovações administrativas no interior do Curitiba como: gerência participativa, ambientes únicos para se discutir certos assuntos, marketing interno, sinergia, treinamento, troca de funções, café da manhã com o superintendente, tanque de termo-acumulação para economizar energia, etc.

Estas inovações podem ser vistas como decorrentes de um planejamento estratégico, que o Curitiba faz e incentiva o nascimento de imitações criativas, fruto da experiências passadas tanto da administração corporativa (COMAPPS) quanto da alta administração local, conforme a afirmação abaixo:

“As administrações de shoppings sempre foram muito formais e padronizadas, atualmente a gente tem feito um trabalho neste sentido de ter um lado padrão, mas dividir dentro do contexto da gestão empresarial como um todo, (...), então o fato de nos termos um planejamento estratégico já é uma inovação, não é uma inovação em gestão mas dentro do contexto shopping é com certeza.”

Desta forma concluímos que o Curitiba por ser administrado por terceiros (administração corporativa), faz com que inove baseado no sucesso em outros empreendimentos e no que é permitido pelos seus documentos formais e utilize o planejamento estratégico para incentivar a inovação, sendo grande parte delas incrementais, pois são fruto de experiências passadas que surtiram efeito em outros empreendimentos, o que faz com que existam mais imitações criativas do que inovações propriamente dita.

4.4.3 Antecedentes para a Orientação para o Mercado

No caso do Curitiba constatou-se o que segue:

i . Fatores da Alta Administração

A respeito da adaptação ao mercado, monitoramento da concorrência e satisfazer e servir aos clientes constatou-se o seguinte:

- O Curitiba tem várias formas de acompanhar o mercado, a comunicação através de *clipping*, realizado por empresas especializadas, das matérias, das reportagens e dos comerciais dos concorrentes, o comercial através da observação direta dentro dos próprios empreendimentos, observando as lojas que estão entrando e as que estão saindo, vendo as novidades que estão sendo instaladas, bem como as informações obtidas nas entidades de classe (ABRASCE, ICSC, etc.);
- A respeito do monitoramento é feito pesquisas de mercado, anualmente, tanto qualitativa quanto quantitativa para saber não somente a movimentação da concorrência, que também acompanha, mas para levantar a percepção do consumidor do Curitiba sobre estas mudanças na concorrência, vendo a repercussão que isso traz para a imagem;
- O Curitiba por ser administrado por uma empresa de abrangência nacional, administradora corporativa, não tem tanta liberdade quanto a adaptação a concorrência local pois tem um planejamento estratégico, proveniente de

experiências anteriores em outros empreendimentos administrados pela administradora corporativa, sendo o monitoramento baseado neste planejamento, o que traz barreiras a orientação para o mercado (BISP, 1999; HARRIS, 1999).

A respeito da aversão ao risco observamos que o Curitiba por ter uma estrutura administrativa diferente dos demais por ser um condomínio, administrado por uma empresa corporativa, vê o risco de uma outra forma pois conforme os seus documentos legais tudo é estabelecido e determinado, todos os equipamentos do empreendimento são segurados, todos os projetos estão contemplados de alguma forma no planejamento, que trabalha com cenários, então o risco estaria na forma como estes cenários se manifestam, mas já estão previstos, minimizando com isso os riscos da operação.

ii . Dinâmicas Interdepartamentais:

A respeito dos conflitos e conexões entre os departamentos no Curitiba constatou-se que o Curitiba por ter uma estrutura administrativa diferente dos demais, administração corporativa, estas dinâmicas ocorrem de formas diversas.

Conforme foi dito anteriormente o empreendimento em questão tem um plano quadrienal, que vislumbra o *shopping* como um todo, que é operacionalizado por equipes multidepartamentais e realizado com a participação e motivação de todos os funcionários. Cada uma destas equipes tem seus líderes que seguem os objetivos definidos pelo planejamento, como podemos ver pela seguinte afirmações de um dos entrevistados da administração:

“quando vamos fazer um planejamento estratégico de 4 anos, tem que se ter um conhecimento do equipamento muito grande, centralizar somente nas áreas gerenciais é perder informação então criamos equipes multifuncionais...”

A respeito do conflito constatou-se que, sendo as equipes muito pequenas e existindo uma grande inter-relação entre elas, com toda uma motivação para o trabalho

em equipe, ele é muito pequeno mas existe, conforme podemos ver pelas seguinte afirmação de um dos entrevistados da administração:

“(…), o marketing trabalha com uma sinergia muito boa com a manutenção e a segurança porque todos os eventos dependem deles, eventualmente acontece vem uma pessoa a mais que não passou RG, aí a segurança liga para a pessoa responsável, uma circular informa o responsável, isso é uma sinergia que existe agora você vai fazer um evento, por exemplo, por mais que exista uma sinergia de interesses o financeiro vai pegar no seu pé até você provar que tem dinheiro para isso tudo sem risco,(…).”

Em síntese podemos ver que a tanto a forma como os funcionários da administração trabalham em equipe e a forma como eles interagem são resultantes do planejamento estratégico implementado, que é fruto de experiências passadas tanto da superintendente quanto da administração nacional, sendo o cargo de superintendente hierarquicamente inferior a administração nacional.

iii . Sistemas Organizacionais

- Formalização

A respeito da formalização e liberdade de iniciativa dentro do Curitiba constatou-se o seguinte:

- A respeito da liberdade de tomada de decisões dentro do Curitiba vemos que é baseado principalmente no fato da administração do empreendimento ser subordinada a uma empresa administradora de *shoppings* corporativa, que faz com que as autonomias de decisão sejam limitadas e definidas por regras provenientes do planejamento estratégico (já citado anteriormente), sendo uma questão hierárquica;

- A respeito da formalização constatou-se que ela é fruto do fato do Curitiba ser um condomínio regido por normas e regras claras, que exige que os atos da administração sejam sempre formalizados, o que de certa forma diminui o ritmo da administração e também pelo fato de ter uma administração corporativa que controla todos os seus passos.

Em síntese podemos ver que tanto a formalização quanto a liberdade de tomada de decisões são fruto do fato da administração local depender de uma administração corporativa nacional e também pelo fato do Curitiba não ter a figura de um “dono”, é um condomínio, o que pode gerar barreiras a orientação para o mercado (BISP, 1999). Podemos perceber isso pelas afirmações de entrevistados da administração, a primeira sobre a formalização e a segunda sobre a tomada de decisão:

- Formalização:

“Todas as decisões são colocadas no livro de ocorrência, mesmo por exemplo algo que eu resolva na hora eu tenho que levar ao livro de ocorrências de qualquer jeito, porque se amanhã ou depois a diretora não estiver mais aqui eles tem o registro de todos os procedimentos que foram tomados, uma forma de informar, ninguém sabe, as empresas mudam, normalmente os SC tem uma certa rotatividade.”

- Tomada de decisões

“Veja, existe autonomia de decisões, então cada gerente, chefias e coordenadores têm suas autonomias definidas de decisões e a superintendência esta sempre participando com eles destas decisões, na grande maioria, mas no que se refere ao próprio departamento em algumas circunstancias eles tem autonomia total, eles tem que seguir algumas regras,....”

- **Centralização**

A respeito da centralização dentro do Curitiba constatou-se que as decisões ocorrem de forma hierarquizada, fruto tanto da estrutura montada pela administração corporativa que dirige o empreendimento quanto pelo fato do *shopping* ser um condomínio, sujeito a normas e regulamentos legais, que não tem a figura de um “dono”, que pode gerar barreiras a orientação para o mercado (HARRIS, 1999), o que podemos ver na afirmação abaixo:

“A centralização depende das alçadas, você tem alçadas, você tem patamares diferenciados, tem coisas que ele resolve sozinho, tem coisas que ele tem que passar por mim, tem coisas que tem que passar por mim e por mais um, ate chegar a coisas que tem que passar por ele, por mim, pelo diretor regional e pelo empreendedor, por que é SC terceirizado, não é um SC próprio, (...), aqui é de fundos de pensão e a gente tem que ter as definições, por que você tem os documentos do SC, a convenção que define uma serie de coisas, os limites, você tem as Normas Gerais, o próprio contrato do lojista, então você tem todos os documentos legais, então você tem que atender.”

Em síntese a estrutura é hierarquizada, conforme foi demonstrado pelo item referente a Cultura Organizacional.

- **Sistemas de Recompensas**

A respeito dos sistemas de recompensas dentro do Curitiba constatamos que são fruto da administração corporativa que dirige o empreendimento e de seu planejamento estratégico, sendo incentivos financeiros e não financeiros.

Na administração da COMAPPS os incentivos eram de caráter de reconhecimento e na atual administração tem programas próprios de incentivo que estão sendo implantados, baseado no cumprimento de metas, fruto de experiências anteriores da

administradora corporativa que dirige o Curitiba atualmente, a IASC.

i.v. Programas de Marketing Interno

A respeito dos programas de Marketing Interno no Curitiba constatamos que eles existem tanto para os lojistas e seu funcionários quanto para os funcionários da administração.

Os programas para os funcionários da administração são normalmente incentivos que contemplam treinamento, congressos e seminários dentro de áreas específicas e aperfeiçoamentos em cursos externos a estrutura do Curitiba, como podemos ver na afirmação abaixo:

“A respeito dos treinamentos a política que foi adotada antigamente aqui no SC Curitiba não incentivava muito, porque você tinha o treinamento básico, necessário para aquilo que você já executa ou que você está inovando, pessoal do financeiro, por exemplo, mudou o sistema eles foram treinados para trabalhar com aquele sistema, o pessoal todo de atendimento, prepostos de segurança que ficam no corredor do SC eles são treinados com atendimento a imprensa, atendimento ao cliente, como é o encaminhamento, como é o procedimento, etc., mas assim muito mais a termos operacionais do que de formação, de que qualificar.”

Os programas para os lojistas são convencionais e semelhantes aos dos outros *shoppings* de Curitiba, que está contemplado no “projeto lojista” do planejamento estratégico do empreendimento, sendo realizado normalmente uma vez por mês.

Além destes programas, existem os eventos de confraternização do pessoal que trabalha na administração, como por exemplo as sessões fechadas de cinema, eventos infantis para os filhos dos funcionários, Natal e confraternização de final de ano, procurando sempre trabalhar o lado familiar nestes eventos, e o jornal interno, o “Infotiba”, que comunica todos estes eventos e sobre as campanhas, para deixa-los informados sobre o que ocorre no *shopping*, e convida todos os funcionários para participar da apresentação de novos lojistas.

4.4.4 Orientação para o Mercado

A seguir são descritos e comentados todos os itens observados no Curitiba:

I . Geração de inteligência de Mercado:

- Encontro com os clientes (consumidores e lojistas) pelo menos uma vez por ano para identificar produtos ou serviços desejados no futuro:

Estes encontros para os consumidores não são feitos de forma direta mas através de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Os encontros com os lojistas não são formalizados por pesquisas, como o para consumidores. As informações sobre os lojistas circulam rapidamente dentro da administração, a sua satisfação e principalmente sua insatisfação aparecem naturalmente.

Existe uma dificuldade natural de realizar encontros com clientes pois no Curitiba, conforme afirmação da administração, a maioria das lojas não tem um proprietário presente no dia-a-dia, tendo somente gerente, que cria um entrave para este tipo de encontro.

- Realização de pesquisas de mercado:

De acordo com o colocado na resposta anterior o Curitiba realiza pesquisas de mercado, mas elas são em volume considerado pequeno para um dos entrevistados da administração que colocou: *“fazemos o mínimo necessário”*.

- Identificação de mudanças de preferências dos clientes (consumidores e lojistas):

A identificação para os consumidores é feita através de pesquisas de mercado e para os lojistas encontros informais , conforme o relatado anteriormente.

Como já foi colocado em nos outros relatórios está identificação resulta em mudanças do mix de lojas, no caso para os consumidores, e na inserção/alteração de algum serviço para ambos.

- Pesquisa com clientes (consumidores e lojistas) para avaliar a qualidade dos serviços:

Quesito respondido pelo anterior, ou seja realiza pesquisas com os consumidores e encontros informais com os lojistas.

- Coleta de Informações sobre o setor:

Pelo fato de ser a administração do Curitiba ligada a uma administradora corporativa de *shoppings* faz com que eles tenham acesso facilitado a informações sobre o setor.

- Identificação de mudanças no ambiente competitivo:

Respondida pela anterior.

- Realização de pesquisas de satisfação dos funcionários da administração:

Elas não são realizadas formalmente pelo Curitiba, mas através de informações coletadas nos diversos eventos de marketing interno.

II . Disseminação de Inteligência de Mercado:

- Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimento no mercado:

Pelo fato de ser a administração do Curitiba estruturada e ter um planejamento estratégico faz com que exista uma integração interdepartamental.

- O departamento de marketing discute com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes (consumidores e lojistas):

Respondida em parte pela anterior, ou seja existe uma interação mas não existe um tempo específico para realizar isto, então esta discussão acontece geralmente superficialmente.

- Circulação rápida de notícias sobre um lojista importante:

Respondida pelas anteriores, ou seja informalmente as notícias fluem rapidamente no empreendimento.

- Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes (consumidores e lojistas):

De modo geral este tipo de informação não é disseminada de forma igual dentro do empreendimento.

- Rapidez na divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência:

Respondida pelas anteriores, ou a pela estrutura da administração faz com as notícias fluam rapidamente, na maioria das vezes informalmente.

III . Responsividade à Inteligência de Mercado:

- Velocidade para decidir sobre como responder à mudanças de preço dos concorrentes:

Pergunta não pertinente ao ambiente de *shoppings*, conforme relatado anteriormente.

- Consideração das mudanças das necessidades dos clientes quanto aos produtos ou serviços:

Conforme o colocado anteriormente ocorre principalmente com serviços, o que já foi relatado anteriormente.

- Revisão periódica da escolha de serviços para que estejam sintonizados com o que os nossos clientes (consumidores e lojistas) querem:

Respondido pelos anteriores.

- Vários departamentos reúnem-se periodicamente para planejar respostas às mudanças no ambiente competitivo:

Respondido pelos anteriores.

- Implementação rápida de respostas a ataques dos concorrentes:

Pela forma como o Curitiba é administrado, por ser um condomínio e estar preso a previsões legais não o deixa implementar rapidamente respostas a ataques da concorrência, por ter que ser no seu contexto estruturado, mas de certa forma responde.

- Coordenação entre as atividades dos diferentes departamentos:

Respondida pelas anteriores.

- As reclamações dos clientes (consumidores e lojistas) caem em ouvidos surdos:

Pelo fato de ser estruturado e formal faz com que as reclamações surtam efeito no interior do empreendimento, o que já foi citado em parte anteriormente.

- Velocidade na elaboração e implementação de um ótimo plano de marketing:

Novamente vemos a resposta no modo como o Curitiba é administrado, ou seja ele é estruturado e tem um planejamento estratégico que contempla a elaboração e a implementação de planos de marketing.

- Velocidade dos diversos departamentos para modificar os produtos/serviços coordenadamente quando julga que os clientes (consumidores e lojistas) gostariam de modificações:

Respondido pelas anteriores, ou seja fruto da forma como o Curitiba é administrado.

4.4.5 Conseqüências da Orientação para o Mercado

No Curitiba os principais indicadores para medir desempenho são a lucratividade (aumento da receita de aluguel), volume de vendas (aluguel proporcional), satisfação dos clientes, satisfação dos colaboradores e fluxo de veículos/consumidores no empreendimento, sendo que estes índices são analisados no conjunto e não separadamente para medir o desempenho real do empreendimento, igual ao que ocorre no Mueller.

4.5 Análise Integrada dos Casos Estudados

Neste item foi realizado um estudo comparado das práticas de marketing nos *shopping centers* de valor e convencionais de Curitiba.

4.5.1 Cultura Organizacional

Uma cultura tem muitos níveis e facetas. Cada cultura é única (DAY, 2001). O objetivo deste estudo é observar como se comportam estas facetas nos *shoppings* de nossa amostra.

Após o estudo individualizado da cultura de cada um dos *shoppings* de nossa amostra, fazemos uma análise integrada da cultura, procurando sintetizar e comparar as facetas culturais encontradas em cada caso, utilizando o modelo proposto por DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993).

Deste modo passamos a analisar os casos através das suas diversas facetas:

➤ Tipo de Organização:

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito do tipo de organização:

Quadro 37: Síntese dos casos analisados - Tipo de organização

Shopping	Síntese
Polloshop	Muito dinâmica e empreendedora, as pessoas estão dispostas a se expor e assumir riscos (Adhocracia).
Total	Muito dinâmica e empreendedora, as pessoas estão dispostas a se expor e assumir riscos (Adhocracia) ; e Muito pessoal, é como uma grande família, as pessoas parecem compartilhar muito entre si (Clã). (menor importância)
Mueller	Muito pessoal, é como uma grande família, as pessoas parecem compartilhar muito entre si (Clã); e Muito formal e estruturado, os procedimentos estabelecidos geralmente determinam o comportamento das pessoas (Hierarquia). (menor importância)
Curitiba	Muito formal e estruturado, os procedimentos estabelecidos geralmente determinam o comportamento das pessoas (Hierarquia);

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando o que foi encontrado nos casos observados surgem as seguintes fatos:

- A estrutura muito dinâmica e empreendedora aparece com mais força nos *shoppings* de valor (Polloshop e Total);
- A estrutura muito formal e estruturado aparece com mais força apenas no Curitiba (administração corporativa) e com menor importância no Mueller (visão dos lojistas);
- A estrutura muito pessoal aparece com mais força apenas no Mueller (constância da administração) e com menor importância no Total (administração familiar); e
- A estrutura muito orientado para a produção não apareceu em nenhum dos casos de nossa amostra.

Analisando estes fatos observamos que a estrutura dinâmica e empreendedora dos *shoppings* de valor (Polloshop e Total) pode ser fruto do fato de estar em um segmento diferenciado de *shoppings* e terem uma estrutura de receitas diferente dos outros casos de nossa amostra (somente aluguel). De acordo com DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), os valores dominantes da *adhocracia* são: espírito empreendedor, criatividade, adaptabilidade, autonomia e experimentação, que se aproximam do que foi encontrado no Total e Polloshop, principalmente pela adaptabilidade.

A estrutura formal e estruturada observada no Curitiba pode ser proveniente do fato da administração obedecer normas e regras provenientes tanto da sua administradora corporativa quanto dos documentos legais, determinando o comportamento das pessoas, o que é diferente do que encontramos no Polloshop, aonde administração colegiada cria estruturas formais de decisão dentro da organização, que co-participam das decisões finais, e no Mueller, a visão formal e estruturada é proveniente da visão dos lojistas, que obedecem uma série de normas e regras para o seu funcionamento. De acordo com DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), os valores dominantes da hierarquia são: cautela, lógica, obediência e economia, que se aproximam do que foi encontrado no Curitiba, principalmente pela obediência.

A estrutura muito pessoal observada no Mueller pode ser fruto do fato de existir uma convivência de muitos anos dos membros da administração, que pode ser vista na

seguinte afirmação de um dos entrevistados da administração: “...*nós temos na administração pessoas que tem muito tempo de casa e que se conhecem muito bem...*”, o que é diferente do que encontramos no Total, a administração familiar cria esta estrutura muito pessoal, que pode ser visto pela seguinte afirmação de um dos entrevistados da administração: “...*este shopping em particular é um empreendimento de estrutura familiar, então os donos do shopping estão no shopping, eu sou dono do SC estou aqui todo o dia...*”. De acordo com DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), os valores dominantes do clã são: coesão, participação, trabalho em equipe, consideração, equidade e abertura, que se aproximam do que foi encontrado no Mueller, principalmente pela coesão e trabalho em equipe.

Desta forma, observando o que foi exposto, podemos analisar que o tipo de organização de acordo com a figura abaixo:

Figura 8: Tipos de organização observados

PROCESSOS ORGÂNICOS (flexibilidade, espontaneidade)	
Clã * Mueller	Adhocracia * Total * Polloshop
Hierarquia * Curitiba	Mercado
PROCESSOS MECANICISTAS (controle, ordem, estabilidade)	

Fonte: Elaborado pelo autor

Deste modo, de acordo com o apresentado no quadro acima, os *shoppings* de valor utilizam tipos de organização de adhocracia e os convencionais utilizam clã (Mueller) e hierarquia (Curitiba).

➤ Tipo de Liderança:

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito do tipo de liderança:

Quadro 38: Síntese dos casos analisados – Tipo de liderança

Shopping	Síntese
Polloshop	Empreendedora, inovadora, alguém que assume riscos (Adhocracia); e Coordenador, organizador, administrador e produtor (Hierarquia); (menor importância) e Produtor, técnico, diretor muito exigente (Mercado). (menor importância)
Total	Empreendedora, inovadora, alguém que assume riscos (Adhocracia);
Mueller	Empreendedora, inovadora, alguém que assume riscos (Adhocracia);
Curitiba	Coordenador, organizador, administrador e produtor (Hierarquia); e Empreendedora, inovadora, alguém que assume riscos (Adhocracia). (menor importância)

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando o que foi encontrado nos casos observados surgem as seguintes fatos:

- Todas as lideranças são consideradas, em maior importância, empreendedoras, inovadoras e que assumem riscos, com exceção do Curitiba;
- O líder visto como sendo um coordenador, organizador, administrador e produtor no Curitiba, aparece em menor grau no Polloshop; e
- O líder vista como Produtor, técnico, diretor muito exigente, aparece em menor importância apenas no Polloshop.

O fato da maioria das lideranças (Polloshop, Total e Mueller) serem consideradas como sendo empreendedoras, inovadoras e que assumem riscos pode ser fruto da dinâmica existente dentro do contexto de varejo operado pelos *shoppings*, que faz com que as administrações estejam atentas para todas as mudanças do mercado. Este tipo de liderança pode ser uma resposta a afirmação de LEVY e WEITZ (1995), que diz que as inovações em empresas de varejo são fácil e rapidamente copiáveis, fazendo com que os *shoppings*, tanto de valor como convencionais, serem empreendedores e inovadores para não ficar atrás da concorrência.

O fato da liderança do Curitiba ser considerada como sendo um coordenador, organizador, administrador um produtor pode ser vista desta forma pois a administração deve obedecer regras e normas provenientes de sua administradora corporativa quanto os documentos legais do empreendimento. De acordo com DESPHANDÉ, FARLEY e

WEBSTER (1993), o estilo do líder na hierarquia é: coordenador e administrador, que se aproximam do que foi encontrado no Curitiba.

O fato de o Polloshop tenha em menor importância um líder visto como sendo um coordenador, organizador, administrador e produtor pode ser fruto da estrutura formal da organização, com vários níveis de discussão, com a co-participação de todos eles na decisão.

Desta forma, observando o que foi exposto, podemos analisar que o tipo de liderança de acordo com a figura abaixo:

Figura 9: Tipos de lideranças observadas

PROCESSOS ORGÂNICOS (flexibilidade, espontaneidade)	
Clã	Adhocracia * Total * Mueller * Polloshop
Hierarquia * Curitiba	Mercado
PROCESSOS MECANICISTAS (controle, ordem, estabilidade)	

Fonte: Elaborado pelo autor

Deste modo, de acordo com o apresentado no quadro acima, os *shoppings* de valor utilizam tipos de liderança de adhocracia e os convencionais utilizam adhocracia (Mueller) e hierarquia (Curitiba).

➤ Fatores de união do *shopping*:

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito dos fatores de união:

Quadro 39: Síntese dos casos analisados – Fatores de união

Shopping	Síntese
Polloshop	Comprometimento com a inovação e o desenvolvimento, existindo uma ênfase em ser o primeiro (Adhocracia).
Total	Comprometimento com a inovação e o desenvolvimento, existindo uma ênfase em ser o primeiro (Adhocracia).
Mueller	Comprometimento com a inovação e o desenvolvimento, existindo uma ênfase em ser o primeiro (Adhocracia); e Lealdade e tradição. O comprometimento com a empresa é elevado (Clã). (menor importância)
Curitiba	Comprometimento com a inovação e o desenvolvimento, existindo uma ênfase em ser o primeiro (Adhocracia).

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando o que foi encontrado nos casos observados surgem as seguintes fatos:

- O comprometimento com a inovação e o desenvolvimento aparece com mais força em todos os *shoppings*; e
- A lealdade e tradição aparece, com menor importância, somente no Mueller; e
- A ênfase nas tarefas e no alcance dos objetivos aparece, com menor importância, somente no Polloshop.

O fato de todos os *shoppings* terem como fator de união, com maior importância, o comprometimento com a inovação e o desenvolvimento pode ser resultante da dinâmica existente dentro do contexto de varejo controlado (*shopping centers*). De acordo com DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), o estilo de processamento de informações é: critério, invenção e flexibilidade, que se aproximam do que foi encontrado, principalmente quanto a invenção.

A lealdade e tradição no Mueller pode ser explicado pela longa convivência da administração, o que já foi explanado no item anterior.

Desta forma, observando o que foi exposto, podemos analisar os fatores de união de acordo com a figura abaixo:

Figura 10: Fatores de união

PROCESSOS ORGÂNICOS (flexibilidade, espontaneidade)	
Clã	Adhocracia * Polloshop * Total * Mueller * Curitiba
Hierarquia	Mercado
PROCESSOS MECANICISTAS (controle, ordem, estabilidade)	

Fonte: elaborado pelo autor.

Deste modo, de acordo com o apresentado no quadro acima, tanto os *shoppings* de valor quanto os convencionais utilizam fatores de união de adhocracia.

➤ **O que é importante para o *shopping*:**

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito do que é importante para o *shopping*:

Quadro 40: Síntese dos casos analisados – O que é importante

Shopping	Síntese
Polloshop	Crescimento e aquisição de novos recursos. A rapidez (prontidão) de resposta para assumir novos desafios é importante (Adhocracia).
Total	Continuidade e estabilidade. Um funcionamento eficiente e regular é importante (Hierarquia).
Mueller	Continuidade e estabilidade. Um funcionamento eficiente e regular é importante (Hierarquia); e Ações competitivas e realizações. Objetivos mensuráveis são importantes (Mercado). (menor importância)
Curitiba	Continuidade e estabilidade. Um funcionamento eficiente e regular é importante (Hierarquia).

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando o que foi encontrado nos casos observados surgem os seguintes fatos:

- A continuidade e estabilidade é o importante para o Total, Mueller (com maior importância) e Curitiba;
- As ações competitivas e realizações surge, com menor importância, no Mueller; e
- O crescimento e aquisição de novos recursos é o importante para o Polloshop.

A continuidade e estabilidade no Total, Mueller e Curitiba podem ser frutos da estrutura organizacional deles. No caso do Total pode ser a administração familiar, no Mueller a grande coexistência entre os membros da administração e no Curitiba o fato de obedecer uma administradora corporativa. De acordo com DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), a ênfase estratégica da hierarquia é: estabilidade, previsibilidade e operações continuadas, que se aproximam do que foi encontrado.

As ações competitivas e realizações, com menor importância, no Mueller podem ser frutos das mudanças realizadas no *shopping* após a inauguração do Curitiba.

O crescimento e aquisição de novos recursos no Polloshop podem ser frutos da estrutura existente no *shopping*, que incentiva a ampliação dos recursos existentes, o que é consistente com o que observamos em sua cultura organizacional. De acordo com DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), a ênfase estratégica da adocracia é; inovação, crescimento e novos recursos, que se aproximam do que foi encontrado no Polloshop.

Desta forma, observando o que foi exposto, podemos analisar o que é importante para os *shoppings* de acordo com a figura abaixo:

Figura 11: O que é importante para o *shopping*

PROCESSOS ORGÂNICOS (flexibilidade, espontaneidade)	
Clã	Adhocracia * Polloshop
Hierarquia * Total * Mueller * Curitiba	Mercado
PROCESSOS MECANICISTAS (controle, ordem, estabilidade)	

Fonte: elaborado pelo autor.

Deste modo, de acordo com o apresentado no quadro acima, tanto os *shoppings* de valor quanto os convencionais utilizam ênfase estratégica de hierarquia, com exceção do Polloshop que utiliza de adhocracia.

Conclusões a respeito da Cultura

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito da cultura organizacional:

Quadro 41: Síntese da Cultura Organizacional nos casos analisados

Shopping	Síntese
Polloshop	Muito dinâmica e empreendedora, as pessoas estão dispostas a se expor e assumir riscos (Adhocracia); Empreendedora, inovadora, alguém que assume riscos (Adhocracia); Comprometimento com a inovação e o desenvolvimento, existindo uma ênfase em ser o primeiro (Adhocracia); e Crescimento e aquisição de novos recursos. A rapidez (prontidão) de resposta para assumir novos desafios é importante (Adhocracia).
Total	Muito dinâmica e empreendedora, as pessoas estão dispostas a se expor e assumir riscos (Adhocracia) ; Empreendedora, inovadora, alguém que assume riscos (Adhocracia); Comprometimento com a inovação e o desenvolvimento, existindo uma ênfase em ser o primeiro (Adhocracia);e Continuidade e estabilidade. Um funcionamento eficiente e regular é importante (Hierarquia).
Mueller	Muito pessoal, é como uma grande família, a pessoas parecem compartilhar muito entre si (Clã); Empreendedora, inovadora, alguém que assume riscos (Adhocracia); Comprometimento com a inovação e o desenvolvimento, existindo uma ênfase em ser o primeiro (Adhocracia);e Continuidade e estabilidade. Um funcionamento eficiente e regular é importante (Hierarquia).
Curitiba	Muito formal e estruturado, o procedimentos estabelecidos geralmente determinam o comportamento das pessoas (Hierarquia); Coordenador, organizador, administrador e produtor (Hierarquia); Comprometimento com a inovação e o desenvolvimento, existindo uma ênfase em ser o primeiro (Adhocracia);e Continuidade e estabilidade. Um funcionamento eficiente e regular é importante (Hierarquia).

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando o que foi encontrado nos casos observados surgem os seguintes fatos:

- O Polloshop é o único *shopping* que tem todas as faces da cultura organizacional considerada “adhocracia”;

- O Total é Adhocracia no tipo de organização, no estilo do líder e no que mantém unido o *shopping*, e Hierarquia no que é importante para o *shopping*;
- O Mueller é Adhocracia apenas no estilo do líder e no que mantém unido o *shopping*, é Clã no tipo de organização e Hierarquia no que é importante para o *shopping*; e
- O Curitiba é Hierarquia no tipo de organização, no estilo do líder e no que é importante para o *shopping* e Adhocracia no que mantém unido o *shopping*.

Analisando estes achados observamos que o fato de todos os *shoppings* tem como fatores de união o comprometimento com a inovação e o desenvolvimento podem ser frutos do varejo operado pelos *shoppings*.

O fato do Curitiba ser considerado hierarquia no tipo de organização, no estilo do líder e no que é importante para o *shopping* podem ser frutos da administradora corporativa que opera no empreendimento.

O fato do Mueller ser considerado clã no tipo de organização e hierarquia no que é importante para o *shopping* podem ser atribuídos pelo fato de existir uma grande coexistência entre os membros da direção.

Desta forma, observando o que foi exposto, podemos analisar a cultura organizacional de acordo com a figura abaixo:

Figura 12: Tipos de Cultura organizacional

PROCESSOS ORGÂNICOS (flexibilidade, espontaneidade)	
CLÃ Valores Dominantes: Mueller Estilo do Líder: Nenhum Estilo de Processamento de Informações: Nenhum Ênfase Estratégica: Nenhum Nenhum	ADHOCRACIA Valores Dominantes: Polloshop e Total. Estilo do Líder: Polloshop, Total e Mueller Estilo de Processamento de Informações: Polloshop, Total, Mueller e Curitiba Ênfase Estratégica: Polloshop Polloshop, Total e Mueller
HIERARQUIA Valores Dominantes: Curitiba Estilo do Líder: Curitiba Estilo de Processamento de Informações: Nenhum Ênfase Estratégica: Total, Mueller e Curitiba. Curitiba	MERCADO Valores Dominantes: Nenhum Estilo do Líder: Nenhum Estilo de Processamento de Informações: Nenhum Ênfase Estratégica: Nenhum Nenhum
PROCESSOS MECANICISTAS (controle, ordem, estabilidade)	

Fonte: adaptado pelo autor de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993).

Observando o quadro acima vemos que os *shoppings* Polloshop, Total e Mueller são considerados como sendo Adhocracia e apenas o Curitiba uma Hierarquia.

Culturas de mercado são associadas a melhores desempenhos, seguido de culturas de adhocracia. Culturas de hierarquia e clã são associadas a pobre desempenho (DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993).

Deste modo, observando o que foi proposto e verificado por DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993, p.30), todos os shoppings, com exceção do Curitiba, tem uma cultura favorável ao melhor desempenho (Adhocracia).

Para DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993, p.31), a cultura da adhocracia é flexível e a de hierarquia é burocrática e orientada internamente.

Curiosamente, apesar de toda a dinâmica existente no setor de *shopping centers*, nenhum dos casos estudados demonstrou ter alguma faceta identificada como sendo de mercado, que é considerado por DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) como sendo o melhor tipo de cultura organizacional.

Outro fato interessante é, contrariando a afirmação de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), é a cultura organizacional do Curitiba, que é considerado como sendo

uma hierarquia, que para DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) é o segundo pior tipo de cultura organizacional, apresenta os melhores indicadores de desempenho, mais aperfeiçoados do que os outros casos analisados.

4.5.2 Inovação

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito das inovações:

Quadro 42: Síntese dos casos analisados – Inovação

Shopping	Síntese
Polloshop	<ul style="list-style-type: none">- Gestão colegiada;- Suas campanhas são mais institucionais do que promocionais;- Suas inovações técnicas são as suas campanhas;- Suas inovações administrativas são as novas tecnologias aplicadas (p.ex.: software de gestão); e- Existem inovações incrementais e radicais.
Total	<ul style="list-style-type: none">- Gestão Familiar centralizadora, estando próximas do empreendimento;- Inovações técnicas e administrativas são semelhantes ao que deu certo em outros shoppings; e- Suas inovações são incrementais.
Mueller	<ul style="list-style-type: none">- Alta administração familiar, estando próximas do empreendimento;- Pouca alteração dos membros da administração;- Inovações técnicas são baseadas no atendimento, serviços e alterações no mix de lojas;- Inovações administrativas pequenas e constantes (p.ex.: sistema de informações); e- As inovações técnicas são radicais e as administrativas incrementais.
Curitiba	<ul style="list-style-type: none">- Administração corporativa e propriedade de fundos de pensão;- Inovações técnicas são os serviços oferecidos aos consumidores, baseado em experiências anteriores da administração; e- Inovações administrativas são baseadas na experiência da administração corporativa e do planejamento estratégico.

Fonte: elaborado pelo autor

Desta forma podemos observar que as inovações nos *shoppings* convencionais de nossa amostra são baseadas principalmente nos serviços oferecidos aos consumidores, o que se aproxima da afirmação de ATUAHENE-GIMA (1996), que afirma que a competição em inovações e no mercado de serviço sejam mais fortes nas empresas de varejo do que a competição em empresas de produtos. As inovações no Curitiba são baseadas principalmente em conhecimento anterior de sua administradora

A respeito da forma de administrar vemos que o Total e o Mueller tem uma administração familiar, com os empreendedores próximos do negócio, o Polloshop tem uma gestão colegiada de sócios que administram o negócio e o Curitiba tem uma administração corporativa e os empreendedores não estão próximos do negócio. Estas

formas de administrar interferem na forma como as inovações ocorrem dentro dos empreendimentos.

Grande parte das inovações podem ser consideradas incrementais ou táticas (ABERNATHY e UTTERBACK, 1978), pois são baseadas no que é convencionalmente aplicado na indústria de *shoppings*, como a ênfase nos serviços nos convencionais e a utilização de sistemas integrados de gestão.

A forma como o Polloshop realiza suas campanhas, sendo mais institucional do que promocional, pode ser considerado uma das poucas inovações radicais dentro da nossa amostra (ABERNATHY e UTTERBACK, 1978).

A alteração que o Mueller fez no seu mix de lojas também pode ser considerado uma inovação radical (ABERNATHY e UTTERBACK, 1978), pois alterou o perfil de seus consumidores com a inserção de lojas voltadas ao público A e AA.

A forma como o Curitiba é administrado interfere nas inovações, fazendo com que ele opere dentro de uma estrutura delimitada pela administração corporativa e pelos seus documentos legais (leis, contratos, regulamentos e normas).

A forma como o Total é administrado com uma gestão familiar centralizadora interfere na implantação de inovações, fazendo com que existam mais imitações do que inovações no empreendimento.

Como foi proposto neste artigo, a identificação das inovações nos *shoppings* convencionais e de valor de Curitiba, foi feita através da comparação do referencial teórico constante no artigo e as descobertas dos estudos de caso.

Resgatando as evidências encontradas para a inovação podemos ver que elas comportam-se de forma mais incremental (HENDERSON e CLARCK, 1990), o que pode ser visto mais como uma imitação criativa por parte dos empreendimentos estudados do que inovações propriamente dita (FREEMAN, 1982), fazendo com que a administração de *shoppings* seja padronizada e muito semelhante entre os vários empreendimentos, com poucas alterações, que confirma a afirmação de LEVY e WEITZ (1995) de que as inovações em empresas de varejo são fácil e rapidamente copiáveis.

Desta forma podemos concluir, tanto nos *shoppings* convencionais quanto nos de valor, as inovações podem ser considerados como sendo imitações criativas (FREEMAN, 1982), com poucas exceções.

Foi de grande proveito a realização destes estudos de caso pois conseguiu-se perceber que as formas de gestão podem interferir na inserção de inovações dentro dos empreendimentos. Pode-se perceber ainda uma grande contribuição para os modelos de administração de *shoppings*, pois desmistifica a forma como comportam-se diante das mudanças necessárias a operação do negócio.

4.5.3 Antecedentes para a Orientação para o Mercado

➤ Fatores da Alta Administração:

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito dos fatores da alta administração:

Quadro 43: Síntese dos casos analisados – Fatores da Alta Administração

Shopping	Síntese
Polloshop	<ul style="list-style-type: none">- adaptação da realidade americana (mercado original – VOR) para o contexto brasileiro;- adaptação e monitoramento realizado com os concorrentes que se encontram no mesmo segmento de consumidores (A, B e C);- pesquisa de preços praticados pela concorrência;- disseminação desta pesquisa junto aos lojistas;- aceita e contempla em seus planejamentos o risco;
Total	<ul style="list-style-type: none">- adaptação realizada através de pesquisas de mercado e de recall;- adaptação e monitoramento baseado na segmentação do mercado;- o risco é aceito e é inerente a operação de varejo;- para os lojistas a operação não contempla riscos, apenas faz o que ocorre em outros <i>shoppings</i>;
Mueller	<ul style="list-style-type: none">- adaptação baseada na segmentação de mercado;- adaptação e monitoração apenas para ver o que a concorrência está fazendo;- preocupação mais interna do que externa;- o risco é aceito e calculado, sendo inerente a operação de varejo.
Curitiba	<ul style="list-style-type: none">- administração corporativa;- planejamento estratégico;- adaptação baseada em pesquisas, <i>clipping</i>, observação direta, entrada e saída de lojistas e informações das entidades de classe (ICSC, ABRASCE);- monitoramento baseado em pesquisas de mercado;- monitoramento baseado no planejamento estratégico;- levantamento da percepção do consumidor a respeito das alterações na concorrência (monitoramento);- não tem liberdade quanto a adaptação a concorrência local;- o risco é aceito e delimitado através de cenários.

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando o que foi encontrado nos casos observados surgem os seguintes fatos:

- os *shoppings* usam a segmentação para interpretar suas análises a respeito do monitoramento e adaptação ao mercado;
- o Mueller foi o único que demonstrou diretamente uma preocupação mais interna do que externa, o Polloshop e o Total demonstraram indiretamente;
- o processo de adaptação e monitoramento é mais complexo no Curitiba;

- o Polloshop é o único que monitora os preços da concorrência;
- o risco é aceito por todos como algo normal do varejo exercido por eles.

Observando estes achados pode-se ver que a segmentação de mercado é muito utilizada pelos *shoppings* estudados para interpretar os seus dados referentes a adaptação e monitoramento, interessando para eles o que é referente ao segmento de público que frequenta os seus empreendimentos, o que pode-se ver mais claramente em uma afirmação de um dos entrevistados da administração do Mueller:

“(...) acho que shopping não trabalha diretamente com concorrência, trabalha com o seu publico, (...), cada shopping tem seu publico e perfil, cada shopping trabalha seu cliente conforme o perfil deste cliente, então não é muito voltado para a concorrência, o que a concorrência faz não é uma coisa que afete tanto o andamento do shopping quanto seu próprio cliente, identificar quem é ele, o que ele quer, quais são suas necessidades (...)”

A complexidade do processo de adaptação e monitoramento do Curitiba pode ser fruto da forma como opera a sua administração e pelo planejamento que deve cumprir, que podemos ver pela seguinte afirmação de um dos entrevistados da administração:

“(...) o Curitiba tem um planejamento estratégico para os próximos 4 anos, existe um planejamento de marketing que é anual, e dentro de nossos objetivos nós fazemos o acompanhamento, ou seja, as mudanças e as transformações deste planejamento em relação à concorrência, e ao próprio mercado”

Deste modo o que é realmente observado na adaptação e monitoramento é o que interessa ao consumidor que frequenta cada um dos *shoppings* analisados.

A respeito do risco foi unânime entre os entrevistados a observação do risco e o seu cálculo antes da implantação de alguma alteração dentro dos empreendimentos. Todos afirmaram que o risco é inerente ao varejo exercido pelos *shoppings*, o que podemos ver pelas seguintes afirmações de entrevistados da administração: “...quando

existe inovação, existe um risco embutido, pois não existe inovação sem risco...” (Polloshop), “...a administração esta correndo risco o tempo todo, até para colocar uma campanha no ar estamos correndo algum risco...” (Total), “...quando você lida com público sempre a riscos...” (Mueller) e “...riscos existem em todas as atividades, em shoppings é uma imensidade ... você tem riscos em todas as áreas ...” (Curitiba).

As técnicas utilizadas pelos *shoppings* para avaliar o risco são variadas, mas o resultado final é geralmente o mesmo, o resultado do calculo que responde sobre a possibilidade de assumir ou não o risco.

Desta forma podemos ver que todos os *shoppings* analisados utilizam instrumental de segmentação e aceitam moderadamente os riscos

➤ **Dinâmicas Interdepartamentais:**

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito das dinâmicas interdepartamentais:

Quadro 44: Síntese dos casos analisados – Dinâmicas Interdepartamentais

Shopping	Síntese
Polloshop	<ul style="list-style-type: none"> - administração colegiada; - todos os sócios-diretores co-participam das decisões tomadas; - não existem divisórias na parte administrativa; - ocorrem encontros semanais multidepartamentais entre a direção e as gerências; - através destes encontros os gerentes co-participam das decisões; - os departamentos trocam informações.
Total	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura administrativa familiar; - não existem equipes multidepartamentais, as equipes são enxutas e direcionadas; - na grande maioria das vezes os projetos ficam no âmbito de cada departamento; - somente em casos extremos ocorrem encontros multidepartamentais; - sinergia a “<i>fórceps</i>”, pois os “donos” têm a palavra final.
Mueller	<ul style="list-style-type: none"> - existem equipes multidepartamentais; - os departamentos interagem entre si; - a coexistência destas equipes é pacífica devido ao grande tempo de trabalho conjunto; - o conflito é fruto dos interesses diversos dos departamentos; - os conflitos são minimizados e não inviabilizam qualquer tipo de projeto.
Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura administrativa corporativa; - existem equipes multidepartamentais; - estas equipes tem seus objetivos determinados pelo planejamento estratégico; - as equipes são pequenas, existindo uma grande inter-relação entre elas; - todas as dinâmicas são fruto do planejamento estratégico.

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando o que foi encontrado nos casos observados surgem os seguintes fatos:

- existem equipes multidepartamentais no Polloshop, Mueller e Curitiba;
- os conflitos são minimizados no Polloshop pelas reuniões constantes que existem entre os vários níveis administrativos;
- os conflitos são minimizados no Total pela administração familiar que sempre ditam as normas e regras para os outros níveis administrativos;
- os conflitos são minimizados no Mueller pelo grande tempo de coexistência entre os membros da equipe administrativa;
- os conflitos são minimizados no Curitiba pela forma como a administração gerencia seus processos, baseando-se no planejamento estratégico.

Observando estes achados pode-se observar que as dinâmicas interdepartamentais podem ser influenciadas diretamente pela forma de administrar: Polloshop (administração colegiada), Total (administração familiar), Mueller (grande tempo de coexistência) e Curitiba (administração corporativa).

O fato de não existir equipes multidepartamentais somente no Total pode ser explicado pelo fato de que membros da família, que comanda o empreendimento, gerenciarem diretamente o *shopping*, o que podem ser visto pela seguinte afirmação de um dos entrevistados da administração: “*é um shopping de estrutura familiar, ..., os donos do shopping estão aqui todo o dia,...*”.

Os conflitos são minimizados de formas diferentes dentro dos *shoppings* analisados, conforme vimos acima. A forma colegiada de administrar que aparece no Polloshop pode fazer com que as decisões sejam fruto da co-participação dos diversos níveis da organização. A administração familiar do Total pode forçar a sinergia dentro do empreendimento. O grande tempo de coexistência existente no Mueller pode gerar uma sinergia, pois os membros da administração sabem com precisão como operar os processos em conjunto com os outros departamentos. O planejamento estratégico do Curitiba pode ser a grande fonte de sinergia dentro do empreendimento, pois cria vários grupos interdepartamentais. Porém o resultado procurado por todos é o mesmo: a sinergia das equipes administrativas.

Desta forma, observando o levantado acima, tanto nos *shoppings* convencionais quanto nos de valor, as formas como operam as administrações interferem nas dinâmicas interdepartamentais, tanto na formação de equipes multidepartamentais, quanto a respeito da sinergia.

➤ Sistemas Organizacionais:

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito dos fatores dos sistemas organizacionais:

Quadro 45: Síntese dos casos analisados – Sistemas Organizacionais

Shopping	Síntese
Polloshop	<ul style="list-style-type: none"> - todos têm seus limites de decisão, até mesmo na diretoria; - a amplitude de decisão está limitada pela função exercida; - procedimentos operacionais são pouco estruturados; - a formalização só é feita no momento da aplicação; - as decisões estratégicas são centralizadas no grupo de sócio-diretores; - estas decisões são compartilhadas com os escalões inferiores; - decisões operacionais são descentralizadas; - políticas de recompensas financeiras estão sendo estudadas para implantar no 1º escalão.
Total	<ul style="list-style-type: none"> - a liberdade de tomada de decisão é limitada ao grupo dirigente familiar; - a tomada de decisão é baseada em padrões e regras pré-estabelecidas, quando algo sai destes padrões a decisão fica a cargo do grupo familiar; - a respeito da formalização constatou-se uma “bagunça organizada” (termo utilizado por um dos entrevistados); - o início dos procedimentos é informal, sendo formalizado apenas pelo departamento final; - tanto a liberdade de decisão quanto a formalização são frutos da administração familiar; - as decisões estratégicas são centralizadas no grupo familiar; - não existem sistemas de recompensas, nem estudos para tal; - os incentivos estão dirigidos aos lojistas e seus vendedores.
Mueller	<ul style="list-style-type: none"> - as decisões dificilmente dependem de um único departamento; - existe uma interdependência entre os departamentos; - a liberdade de iniciativa fica a cargo do bom senso, quando é interna de um único departamento; - não existem processos muito burocratizados e estruturados; - as decisões estratégicas são centralizadas na diretoria; - as decisões operacionais ficam na esfera dos departamentos; - não existem sistemas de recompensas.
Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> - as autonomias de decisão são limitadas e definidas pelo planejamento estratégico; - os atos são sempre formais, pois o empreendimento é um condomínio; - não existe a figura do “dono”; - as decisões ocorrem de forma hierarquizada; - os sistemas de recompensas estão previstos no planejamento estratégico.

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando o que foi encontrado nos casos observados surgem os seguintes fatos:

- em todos os *shoppings* analisados a liberdade de decisão é limitada;
- os procedimentos operacionais são pouco estruturados no Polloshop, são determinados por normas e regras no Total, ficam a cargo dos departamentos no Mueller e são definidos pelo planejamento estratégico no Curitiba;
- as decisões estratégicas são centralizadas no Polloshop (sócio-diretores), no Total (grupo familiar), no Mueller (diretoria) e no Curitiba (hierarquia);
- no Polloshop e no Total os procedimentos são informais, somente formalizando-se na sua aplicação;
- no Curitiba os procedimentos são formais pois o empreendimento é um condomínio, sujeito a regras e normas legais;
- os sistemas de recompensas aparecem claramente apenas no Curitiba e estão em estudos no Polloshop.

O limite para a tomada de decisão e a forma como se toma decisões estratégicas aparecem de formas diversas nos *shoppings* analisados. Vemos na seguintes afirmações de entrevistados da administração como funciona o limite para a tomada de decisão: “...todos têm seus limites de decisão,..., que é o seu espaço de ação, fora do seu espaço você vai ter que buscar um nível superior para poder decidir” (Polloshop); “não existe regra para tomada de decisão por parte da diretoria ..., as pessoas do médio e baixo escalão têm regras e padrões que tem que ser seguidos, se fugir disto deve consultar os seus superiores” (Total); “as decisões finais estão centralizadas na diretoria e a presidência tem a palavra final em assuntos relevantes” (Mueller); “...é uma questão hierárquica, determinadas funções têm um determinado nível de liberdade para tomada de iniciativa...” (Curitiba).

Podemos ver algumas correlações ao que foi colocado acima e o tipo de administração, no Polloshop a estrutura administrativa colegiada pode justificar o modo como se operacionaliza a tomada de decisão, no Total pode ser a administração familiar, no Mueller pode ser o grande tempo de coexistência da diretoria e no Curitiba pode ser a

estrutura corporativa e a cultura organizacional hierárquica. Em síntese, o limite para a tomada de decisão pode ser justificado pela forma como se opera cada empreendimento, tanto nos convencionais quanto nos de valor.

A respeito dos procedimentos podemos ver que os operacionais são os que dão mais liberdade de iniciativa para os membros da administração, não sendo formalizados em sua natureza, o que faz com que a gestão fique dinâmica, não há sentido em utilizar procedimentos formais para trocar uma lâmpada ou consertar uma escada, estes atos devem ser realizados imediatamente para não incorrer em maiores perdas para os empreendimentos.

Os procedimentos devem ser sempre formalizados no Curitiba, os operacionais depois de sua implantação, pois ele é um condomínio, sujeito a normas e regras, como já foi dito anteriormente, o que não ocorre com os outros empreendimentos analisados.

A respeito das políticas de incentivo vemos que o Mueller e o Total não utilizam deste estímulo para motivar o seus funcionários, o que podemos observar nas seguintes afirmações de seus dirigentes: “*não acho que premiar uma pessoa por diminuir/aumentar algum custo/receita seja necessário, eu acho que faz parte da obrigação de todo mundo,...*”. (Mueller) e “*o Total cobra apenas aluguel fixo, a receita quando todos pagam em dia tem um máximo e seu custo também deve ter limite para que isto funcione,...*”. (Total).

No Curitiba estes mesmos incentivos são frutos do planejamento estratégico emanado de sua administradora corporativa, que utiliza dos mesmos estímulos em todos os empreendimentos que administra, o que podemos ver pela afirmação de um de seus dirigentes: “*... existe dentro do planejamento um programa que é a política de incentivo, através da Iguatemi (IESC), a nossa nova empresa de administração, o programa individual de bonificação (PIB)*”.

No Polloshop a sua direção ainda está estudando como vai implantar a sua política de incentivo, o que podemos ver pela afirmação de um de seus dirigentes: “*a respeito das políticas de recompensas ainda estamos estudando, porque não é uma coisa conclusiva, mas nós precisamos e queremos fazer com que os nossos funcionários participem dos resultados,(...)*”.

A respeito dos incentivos pode ser visto que não existe nos casos analisados, com exceção do Curitiba, que pode ser explicado pela forma de operar de sua administradora corporativa.

➤ **Programas de Marketing Interno:**

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito dos programas de marketing interno:

Quadro 46: Síntese dos casos analisados – Marketing Interno

Shopping	Síntese
Polloshop	<ul style="list-style-type: none"> - existem tanto para os lojistas quanto para os funcionários; - existem programas coletivos de treinamento para os lojistas; - não existem programas coletivos de treinamento para os funcionários; - os treinamentos para os funcionários são individualizados; - geralmente os funcionários participam dos treinamentos dos lojistas;
Total	<ul style="list-style-type: none"> - existem para os lojistas e funcionários; - os programas para os lojistas são eventos de treinamento e/ou motivacionais; - os programas para os funcionários são individualizados e pontuais; - além destes programas existem os tradicionais “cafés-da-manhã” para apresentar alguma nova campanha; - existe um “jornal interno” (Total Mix), voltado a todos os públicos do Total (lojistas, vendedores, funcionários e consumidores).
Mueller	<ul style="list-style-type: none"> - existem para os lojistas e funcionários; - os programas para os lojistas são treinamentos/cursos/palestras sobre vendas e/ou motivacionais; - os programas para os funcionários são constantes e abrangem todos os níveis da organização sendo treinamentos/congressos/seminários/treinamentos; - além destes programas existem as reuniões antes de qualquer promoção e/ou campanha institucional.
Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> - existem para os lojistas e para os funcionários; - os programas para lojistas são convencionais e semelhantes aos dos outros <i>shoppings</i>, contemplado no projeto lojista; - os programas para os funcionários são normalmente incentivos que contemplam treinamentos, congressos e seminários dentro de áreas específicas e aperfeiçoamentos externos; - existe um jornal interno para os funcionários (Infotiba); - existem eventos de confraternização entre os funcionários (Natal, fim de ano); - todos os funcionários são convidados para participar da apresentação dos novos lojistas.

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando o que foi encontrado nos casos observados surgem os seguintes fatos:

- em todos os *shoppings* analisados existem programas de marketing interno para lojistas e funcionários;
- em todos os *shoppings* analisados existem os programas de marketing interno voltados aos lojistas são treinamentos/cursos/palestras;
- os programas voltados para os funcionários são individualizados e pontuais nos *shoppings* de valor;
- os programas de marketing internos nos *shopping* convencionais contemplam treinamento, cursos, palestras e aperfeiçoamento em ambientes externos ao empreendimento;
- existem jornais internos no Total e no Curitiba;
- somente no Curitiba existe programas de marketing interno que contempla confraternizações entre os funcionários;
- em todos os *shoppings* existem eventos para divulgação de promoções com a participação dos lojistas.

Os programas de marketing interno para os lojistas e seus vendedores são muito semelhantes em todos os *shoppings* analisados, todos abrangem treinamentos/cursos para lojistas/vendedores, palestras motivacionais e encontros esporádicos para a divulgação de algum tipo de promoção e/ou evento que ocorrerá no empreendimento, geralmente procurando a co-participação do lojista e conhecer a opinião dos lojistas, esta opinião poderá ser levada em consideração em uma futura promoção e/ou evento ou não.

Os programas para os funcionários da administração são individuais e pontuais nos *shoppings* de valor, pois eles são empreendimentos mais recentes, têm estruturas de custos mais enxutas que o dos convencionais, o que não permite manter programas extensivos de formação e aperfeiçoamento de funcionários, o que podemos ver nas seguintes afirmações de seus dirigentes: “*aqui nós pegamos as pessoas com a escolaridade que desejamos, nossa empresa é muito enxuta*” (Total) e “*para os funcionários da administração não fazemos treinamento grupal, vemos um funcionário com potencial é mandamos fazer cursos*” (Polloshop).

Já os programas para funcionários da administração nos *shoppings* convencionais contemplam treinamentos/cursos/ palestras/ aperfeiçoamento, pois são empreendimentos

mais consolidados, que procuram a diferenciação no serviço ofertado e têm uma estrutura padrão, muito semelhante a de outros empreendimentos do mesmo porte no Brasil, tendo o Curitiba ligação direta com o que ocorre em outros *shoppings* através de sua administradora corporativa e o Mueller através da grande experiência adquirida no decorrer dos tempo pelos seus dirigentes e ambos pelo fato de serem filiados a ABRASCE.

Desta forma podemos ver que, tanto nos convencionais quanto nos de valor, os programas de marketing interno são limitados a atividades motivacionais e treinamento, com poucas exceções, como por exemplo o “Infotiba” do Curitiba.

4.5.4 Orientação para o Mercado:

Para operacionalizar o constructo de orientação para o mercado foi utilizado a escala MARKOR (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993), reduzida em 20 questões acrescentada de uma questão referente a satisfação dos funcionários, proposta por AKEL SOBRINHO (2000), possuindo um total de vinte e uma variáveis assim distribuídas (ver Anexo 1): sete relativas à geração de inteligência de mercado (questões 1 a 7), cinco relativas à disseminação da informação gerada (questões 8 a 12) e nove relativas à resposta da empresa (questões 13 a 21). Algumas questões foram subdivididas em duas para separar as asserções para os consumidores finais e as para os lojistas, chegando ao total de 30 assertivas. Foram utilizadas, a exemplo da medida original, escalas de 5 pontos, tipo Likert, as quais o respondente deveria manifestar-se de acordo com o comportamento de seu *shopping*, variando os extremos de (1) Discordo Totalmente, quando a asserção não caracterizava totalmente o comportamento da empresa, a (5) Concordo Totalmente, quando a asserção caracterizava totalmente o comportamento da empresa. Os pontos intermediários da escala foram utilizados para situações intermediárias de utilização das asserções sobre a orientação para o mercado.

Um ponto interessante que transpareceu na aplicação desta escala foi contradições encontradas nas respostas dos entrevistados da administração, ou seja, quando as respostas de um eram 4 (concordo) ou 5 (concordo totalmente) e do outro era 2 (discordo) ou 1 (discordo totalmente). O *shopping* que teve mais contradições foi o Total, com 12 contradições, e o com menos foi o Mueller com 2 contradições, conforme podemos ver no quadro abaixo:

Quadro 47: Orientação para o Mercado – Contradições na Administração

Shoppings	Disseminação de IM	Geração de IM	Responsividade à IM	Soma
Polloshop	1	2	1	4
Total	6	2	4	12
Mueller	1	1	0	2
Curitiba	2	3	2	7
Soma	10	8	7	25

Fonte : Elaborado pelo autor.

Estas contradições podem ser explicadas em parte pelo modelo administrativo implantado em cada um dos *shoppings*. No caso do Total apenas um dos entrevistados era do grupo familiar, o que pode de uma forma indireta explicar tantas contradições, 12 contradições em um universo de 30 assertivas (40% das respostas). No caso do Mueller o grande tempo de convívio entre os entrevistados da administração explica a existência de tão poucas contradições, 2 contradições em um universo de 30 assertivas (6,66% das respostas), que é um número percentualmente muito inferior ao encontrado no Total. Outro ponto interessante no caso Total é que existem seis contradições na fase referente a disseminação de inteligência de mercado, o que representa mais da metade das respostas (6 em 11 respostas), o que pode transparecer cada vez mais a concentração de poder e informações no grupo familiar.

Após estas asserções partimos para a análise conjunta dos casos em cada uma das dimensões:

➤ **Geração de Inteligência de Mercado:**

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito da geração de inteligência de mercado:

Quadro 48: Orientação para o Mercado – Geração de IM

Shopping	Geração de Inteligência de Mercado
Polloshop	<ul style="list-style-type: none"> - existem os encontros com os clientes (consumidores e lojistas); - realiza pesquisas de mercado (quantitativas e qualitativas); - identifica mudanças de preferências dos consumidores por serviços; - faz pesquisas com clientes (consumidores e lojistas) para avaliar a qualidade dos serviços; - faz coleta de informações sobre o setor (pesquisa de preço, entre outros); - faz prospecção ambiental; - não faz pesquisas de satisfação dos funcionários da administração.
Total	<ul style="list-style-type: none"> - não existem os encontros com os clientes (consumidores e lojistas); - realiza pesquisas de mercado; - identifica superficialmente mudanças de preferências dos consumidores por serviços; - faz superficialmente pesquisas com clientes (consumidores e lojistas) para avaliar a qualidade dos serviços; - faz superficialmente coleta de informações sobre o setor; - faz superficialmente prospecção ambiental; - não faz pesquisas de satisfação dos funcionários da administração.
Mueller	<ul style="list-style-type: none"> - existem os encontros com os clientes (consumidores e lojistas); - realiza pesquisas de mercado (quantitativas e qualitativas); - identifica mudanças de preferências dos consumidores por serviços; - faz pesquisas com clientes (consumidores e lojistas) para avaliar a qualidade dos serviços; - faz coleta de informações sobre o setor (participação em eventos nacionais e internacionais); - faz prospecção ambiental; - não faz pesquisas de satisfação dos funcionários da administração.
Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> - não existem os encontros com os clientes (consumidores e lojistas) de forma direta; - realiza pesquisas de mercado (quantitativas e qualitativas); - identifica mudanças de preferências dos consumidores por serviços, através de pesquisas; - faz pesquisas com clientes (consumidores e lojistas) para avaliar a qualidade dos serviços; - faz coleta de informações sobre o setor (administradora corporativa); - faz prospecção ambiental; - não faz pesquisas de satisfação dos funcionários da administração.

Fonte: elaborado pelo autor

Podemos ver no item referente aos encontros com os clientes (consumidores e lojistas) respostas divergentes entre os *shoppings* analisados, existindo encontros no Polloshop e no Mueller e não havendo no Total e no Curitiba. Este fato não contradiz o que já vimos em outras partes deste relatório. A estrutura administrativa do Polloshop e do Mueller, apesar de diferentes, estão muito próximas aos seus clientes, abertos a escutá-los, o que não podemos dizer da estrutura administrativa familiar do Total e da estrutura do Curitiba, que é mais formalizado que os outros.

Todos os *shoppings* analisados realizam pesquisas de mercado, procurando medir a satisfação do seu consumidor, porém não realizam diretamente pesquisas para a satisfação dos lojistas. Todos realizam pesquisas para avaliar a qualidade dos serviços.

A respeito das mudanças de preferências dos clientes percebeu-se que ocorre principalmente nos serviços ofertados, tanto para os lojistas quanto consumidores, confirmando a afirmação de ATUAHENE-GIMA (1994), a competição em inovações e no mercado de serviços são mais fortes no varejo do que nas empresas de produtos. As mudanças nas preferências por produtos pelos consumidores podem ser contempladas por alterações no mix de lojas com o objetivo de atender a estas novas exigências.

A coleta de informações sobre o setor é realizado por todos, porém de formas diferentes, o Polloshop e o Total fazem uma coleta mais local e o Mueller e Curitiba observam mais o que ocorre no mercado nacional. A prospecção ambiental é realizado por todos. Esta diferenciação entre a forma como os *shoppings* realizam este tipo de coleta pode ser explicado pelo fato de que apenas os convencionais são filiados à ABRASCE, o que não ocorre com os de valor.

Nenhum dos *shoppings* analisados realiza pesquisas a respeito da satisfação dos seus funcionários, o que se configura uma barreira para a orientação para o mercado. Este item não existe na versão da escala MARKOR (JAWORSKI e KOHLI, 1993), mas foi proposto por AKEL SOBRINHO (2000).

➤ **Disseminação de Inteligência de Mercado:**

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito da disseminação de inteligência de mercado:

Quadro 49: Orientação para o Mercado – Disseminação de IM

Shopping	Disseminação de Inteligência de Mercado
Polloshop	<ul style="list-style-type: none"> - existem encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimento de mercado; - o departamento de marketing discute com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes (consumidores e lojistas); - circulação rápida das notícias no grupo diretivo e gerencial; - disseminação de forma desigual da informação de dados sobre a satisfação dos clientes (consumidores e lojistas); - a divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência é rápida.
Total	<ul style="list-style-type: none"> - dificilmente ocorrem encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimento de mercado; - o departamento de marketing discute informalmente com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes (consumidores e lojistas); - circulação rápida das notícias no grupo familiar e gerencial; - disseminação de forma desigual da informação de dados sobre a satisfação dos clientes (consumidores e lojistas); - a divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência não é rápida.
Mueller	<ul style="list-style-type: none"> - existem encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimento de mercado; - o departamento de marketing discute com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes (consumidores e lojistas), geralmente informalmente; - circulação rápida das notícias no grupo diretivo e gerencial; - disseminação de forma desigual da informação de dados sobre a satisfação dos clientes (consumidores e lojistas); - a divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência é rápida, principalmente de forma informal.
Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> - existem encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimento de mercado; - o departamento de marketing discute, superficialmente, com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes (consumidores e lojistas); - circulação rápida das notícias no grupo diretivo e gerencial; - disseminação de forma desigual da informação de dados sobre a satisfação dos clientes (consumidores e lojistas); - a divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência é rápida.

Fonte: elaborado pelo autor

Os encontros interdepartamentais ocorrem em todos os *shoppings* analisados, fazendo com que exista a divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência, com exceção no Total, aonde eles não ocorrem, que pode ser fruto de sua estrutura administrativa.

As discussões do departamento de marketing com os outros departamentos ocorrem geralmente de modo informal dentro dos empreendimentos analisados.

As notícias circulam rapidamente nos níveis de diretivo e gerencial, porém não circula com a mesma rapidez nos demais níveis de cada uma das organizações analisadas, fazendo com que a informação seja disseminada de forma desigual.

Desta forma não foi possível ver nenhuma diferença entre os *shoppings* convencionais e os de valor, com exceção do fato do Total não realizar encontros interdepartamentais.

➤ **Responsividade à Inteligência de Mercado:**

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito da responsividade à inteligência de mercado:

Quadro 50: Orientação para o Mercado – Responsividade à IM

Shopping	Responsividade à Inteligência de Mercado
Polloshop	<ul style="list-style-type: none"> - apesar de fazer pesquisas de preços constantemente não tem nenhuma ingerência sobre o preço praticado pelo lojista; - leva em consideração as mudanças das necessidades dos clientes quanto aos serviços; - existe revisão periódica dos serviços que os clientes querem; - existem reuniões interdepartamentais periódicas para planejar respostas às mudanças no ambiente competitivo; - implementação de respostas a ataques dos concorrentes é rápida; - existe coordenação interdepartamental; - reclamações surtem efeito; - a elaboração e implementação de um ótimo plano de marketing é rápida; - é rápido as modificações, por parte dos diversos departamentos, dos serviços, quando julga que os clientes gostariam de modificações.
Total	<ul style="list-style-type: none"> - não tem poder para decidir como responder à mudanças de preços dos concorrentes; - leva em consideração as mudanças das necessidades dos cliente quanto aos serviços; - existe revisão periódica dos serviços que os clientes querem; - não existem reuniões interdepartamentais periódicas para planejar respostas às mudanças no ambiente competitivo; - implementação de respostas a ataques dos concorrentes não é rápida; - não existe coordenação interdepartamental; - reclamações surtem efeito, mas a resolução não é rápida; - a elaboração e implementação de um ótimo plano de marketing não é rápida; - não é rápido as modificações, por parte dos diversos departamentos, dos serviços, quando julga que os clientes gostariam de modificações.
Mueller	<ul style="list-style-type: none"> - não tem poder para decidir como responder à mudanças de preços dos concorrentes; - leva em consideração as mudanças das necessidades dos cliente quanto aos serviços; - existe revisão periódica dos serviços que os clientes querem; - existem reuniões interdepartamentais periódicas para planejar respostas às mudanças no ambiente competitivo; - implementação de respostas a ataques dos concorrentes é rápida; - existe coordenação interdepartamental; - reclamações surtem efeito; - a elaboração e implementação de um ótimo plano de marketing é rápida; - é rápido as modificações, por parte dos diversos departamentos, dos serviços, quando julga que os clientes gostariam de modificações.
Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> - não tem poder para decidir como responder à mudanças de preços dos concorrentes; - leva em consideração as mudanças das necessidades dos cliente quanto aos serviços; - existe revisão periódica dos serviços que os clientes querem; - existem reuniões interdepartamentais periódicas para planejar respostas às mudanças no ambiente competitivo; - implementação de respostas a ataques dos concorrentes não é rápida; - existe coordenação interdepartamental; - reclamações surtem efeito; - a elaboração e implementação de um ótimo plano de marketing não é rápida; - não é rápido as modificações, por parte dos diversos departamentos, dos serviços, quando julga que os clientes gostariam de modificações.

Fonte: elaborado pelo autor

O item referente a velocidade para decidir sobre como responder à mudanças de preços dos concorrentes não é pertinente ao ambiente de varejo controlado operado pelos *shoppings*.

A respeito dos serviços ofertados pode-se ver que existem preocupações em todos os *shoppings* analisados, existindo revisões periódicas dos serviços, novamente confirmando a afirmação de ATUAHENE-GIMA (1996) sobre inovações no varejo.

As reuniões interdepartamentais só não ocorrem no Total, conforme já vimos nos itens anteriores, não tendo por consequência coordenação interdepartamental, que ocorre em todos os outros.

A respeito da implementação de resposta aos ataques da concorrência pode-se ver que ela é rápida apenas no Polloshop e no Mueller e lenta no Total e no Curitiba. A rapidez do Polloshop pode ser proveniente de sua gestão colegiada e do Mueller do grande tempo de convivência da administração. O Curitiba é lento pois deve levar em consideração primeiramente o seu planejamento estratégico e o que é recomendado pela sua administradora corporativa antes de responder qualquer tipo de ataque da concorrência, porém pelo grande volume de situações previstas no planejamento e o grande conhecimento do setor por parte de sua administração corporativa faz com que esta lentidão não atrapalhe o empreendimento.

As reclamações surtem efeito em todos os empreendimentos analisados, porém a resposta a estas reclamações não são rápidas em nenhum dos casos.

A respeito da implementação de planos de marketing podemos ver que é rápido no Polloshop e no Mueller e lenta no Total e no Curitiba, pelos mesmos motivos apresentados na implementação de respostas aos ataques da concorrência.

A comparação entre *shoppings* de valor e convencionais foi prejudicado pelo fato de ou todos os empreendimentos operarem de forma igual ou existirem diferenças entre os *shoppings* da mesma categoria, como por exemplo a implementação de planos de marketing que foi considerado rápido pelo Polloshop e Mueller e lenta pelo Total e Curitiba.

4.5.5 Consequências da Orientação para o Mercado:

No quadro abaixo fazemos uma síntese a respeito das formas como os *shoppings* medem o desempenho:

Quadro 51: Síntese dos casos analisados – Desempenho

Critérios utilizados	Shoppings			
	Polloshop	Total	Mueller	Curitiba
Lucratividade				
Satisfação dos consumidores				
Satisfação dos colaboradores				
Volume de Vendas				
Trafeito de consumidores				
Giro de Lojas				

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando o que foi encontrado nos casos observados surgem os seguintes fatos:

- no Polloshop e no Total o desempenho é medido através da lucratividade e da satisfação dos consumidores;
- no Total o giro das lojas também é medida de desempenho;
- no Mueller e no Curitiba o desempenho é medido através da lucratividade, volume de vendas, satisfação dos clientes, satisfação dos colaboradores e trafego de consumidores;
- No Mueller a satisfação dos lojistas também é medida de desempenho.

As medidas de desempenho nos *shoppings* de valor, de nossa amostra, são baseadas em critérios objetivos (lucratividade) e subjetivos (satisfação dos consumidores), sendo que o Total trabalha com mais um índice que é o giro de lojas dentro do empreendimento (critério objetivo). A existência de apenas um critério financeiro revela que não existe interesse por parte da administração de saber exatamente qual é a lucratividade dos lojistas e seu volume de vendas, preocupando-se apenas com a sua lucratividade. Este fato é explicado pelo fato de não existir nenhum tipo de taxa além do

aluguel. Não existe o condomínio e não existe aluguel mínimo o que faz com a receita seja fixa para a administração. O índice giro de lojas utilizado pelo Total é um critério objetivo que busca indiretamente informações sobre a satisfação dos lojistas e diretamente informações sobre o volume de lojas que realmente existem dentro do empreendimento.

Os *shoppings* convencionais estudados, utilizam mais critérios objetivos financeiros que os de valor (como a lucratividade e o volume de vendas) e utilizando como critérios subjetivos a satisfação dos clientes e a dos colaboradores. O Mueller acrescenta a estes a satisfação do lojista. As pesquisas de satisfação dos colaboradores não ocorrem formalmente no Mueller e no Curitiba, conforme podemos ver nos itens anteriores. Além destes, utilizam ainda o volume de tráfego de consumidores como mais um índice objetivo indireto para medir o desempenho. O fato de estarem preocupados com a lucratividade e o volume de vendas pode ser proveniente da cobrança de aluguel proporcional.

Os critérios para se medir o desempenho são mais simples nos *shoppings* de valor do que nos convencionais, o que pode ser explicado pela estrutura de custos de cada um dos tipos de empreendimentos. Nos de valor a explicação pode ser o fato de todos os custos já estarem contemplados pelo aluguel e nos convencionais existem cobranças fixas como o aluguel mínimo e outras variáveis como por exemplo o aluguel proporcional.

Comparando com os critérios utilizados com maior frequência nos estudos empíricos, conforme demonstrado por AMBLER e RILEY (2000), que são respectivamente o volume de vendas, a participação de mercado, o lucro e a preferência por marca, pode-se verificar nos casos estudados que os *shoppings* utilizam o lucro (todos) e o volume de vendas (os convencionais).

5. Conclusões e Recomendações

O presente capítulo está estruturado da seguinte forma:

- Conclusão do estudo teórico, cuja preocupação é discutir algumas considerações finais dos trabalhos o tema em questão;
- Recomendações para estudos futuros;
- Confeção de uma proposta teórica para ser testada e validada em futuros estudos;
- Implicações gerenciais, cuja abordagem recai sobre o significado e importância da orientação para o mercado dentro das organizações; e
- Objetivos contemplados, onde são listados todos os objetivos alcançados nesta dissertação.

5.1 Conclusões

Com o intuito de estudar a orientação para o mercado em *shopping centers* em Curitiba, esta pesquisa, partindo de uma estratégia de pesquisa qualitativa, procurou consolidar uma proposição teórica para a avaliação da orientação para o mercado resultante da análise do referencial teórico sobre o tema e da realização de quatro estudos de caso em *shoppings* em Curitiba, procurando comparar os achados.

A metodologia empregada para análise da orientação para o mercado identificou a presença de quatro dimensões principais do conceito: antecedentes (fatores da alta administração, dinâmicas interdepartamentais, sistemas organizacionais e programas de marketing interno), fatores intervenientes (cultura organizacional e inovação), orientação para o mercado (geração, disseminação e responsividade à inteligência de mercado) e consequências (desempenho).

Essa dimensão é semelhante à proposta por JAWORSKI e KOHLI (1993), acrescida de fatores identificados por AKEL SOBRINHO (2000) como importantes ao estudo da orientação para o mercado no varejo (programas de marketing interno, fatores intervenientes: cultura organizacional e inovação), porém a forma de operacionalização

diferente, pois partimos de uma premissa exploratória, promovendo o levantamento destas dimensões na administração dos *shopping centers* estudados.

Os objetivos delineados foram plenamente alcançados, cabendo observar que, devido ao reduzido número de empresas pesquisadas, os resultados devem ser considerados apenas para as empresas estudadas, pois para a generalização dos mesmos far-se-ia necessária uma maior quantidade de informações, além da utilização de metodologia adequada.

Como principais conclusões deste trabalho, comparando a teoria com a prática, destacam-se os itens relacionados a seguir:

A respeito da **cultura organizacional** observamos que os *shoppings* analisados são adhocracias, com exceção do Curitiba que é uma hierarquia, que demonstra claramente uma tendência neste tipo de cultura. Porém, analisando individualmente cada uma das facetas da cultura organizacional do modelo de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), vemos que o único empreendimento que tem todas as faces identificadas como adhocracia é o Polloshop. O Total tem uma faceta identificada como hierarquia e o Mueller identifica-se em uma, como clã e em outra, como hierarquia. O Curitiba foi identificado como sendo uma hierarquia mas tem uma face identificado com a adhocracia.

Em síntese não podemos definir claramente a cultura organizacional do Total, Mueller e Curitiba pois não tivemos uma resposta unânime em nenhum dos três, o que faz com que estas organizações não se enquadrem perfeitamente no modelo proposto. Porém, utilizando da metodologia qualitativa, podemos identificar o Total e o Mueller como adhocracias e o Curitiba como hierarquia.

O fato mais interessante a respeito da cultura organizacional é que nenhum dos quatro empreendimentos estudados possui uma cultura de mercado, que para DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) é a cultura aonde foi encontrado as melhores performances, em seu estudo original.

A respeito da **inovatividade** dentro dos empreendimentos analisados, pode-se observar que a grande maioria das novidades implantadas são imitações criativas

(FREEMAN, 1982), ocorrendo poucas inovações propriamente dita, confirmando a afirmação de LEVY e WEITZ (1995) que consideram as inovações em empresas de varejo como fácil e rapidamente copiáveis.

A inovação foi analisada inicialmente através do modelo proposto por HAN, KIM e SRIVASTAVA (1998), que avaliam a inovação nas dimensões administrativas e técnicas, o que deu espaço para vários “*insights*” a respeito do comportamento da inovação dentro das organizações.

Observando através do modelo ABERNATHY e UTTERBACK (1978), vemos que as inovações comportam-se mais de forma incremental do que radical, porém podemos notar algumas exceções nos casos estudados como, por exemplo, a inauguração do Polloshop, pelo fato de trazer um novo conceito de *shopping* para Curitiba (varejo orientado para o valor). As campanhas do Polloshop, que são mais institucionais do que promocionais, as alterações ocorridas no Mueller logo após a inauguração do Curitiba, realizando alterações físicas e de mix de lojas, e como o Mueller encara o serviço como uma forma de diferenciação podem ser identificadas como uma inovação radical. A grande maioria de inovações que ocorrem nos *shoppings* analisados ocorrem nos serviços ofertados.

Desta forma, de acordo com o observado nos casos analisados, as inovações em *shopping centers* confirmam ATUAHENE-GIMA (1996), que consideram que as inovações em empresas de varejo mais fortes nos serviços do que em empresas de produtos.

A respeito dos **antecedentes à orientação para o mercado** sugeridos por JAWORSKI e KOHLI (1993), foram consistentes com o que foi observado nos casos analisados, tanto quanto com os fatores da alta administração, das dinâmicas interdepartamentais e dos sistemas organizacionais, acrescentando a dimensão referente ao marketing interno, proposto por AKEL SOBRINHO (2000).

A respeito dos **fatores da alta administração** observamos que a forma como se comporta a administração de cada um dos *shoppings* analisados explica os comportamentos ao monitoramento, adaptação, aversão ao risco, as dinâmicas interdepartamentais e os sistemas organizacionais. O Polloshop possui uma gestão

colegiada na administração, o Total possui uma gestão familiar, o Mueller possui uma gestão baseada no grande tempo de coexistência dentro da alta administração e o Curitiba possui uma gestão totalmente profissionalizada baseada em uma administradora corporativa (na época da pesquisa era a COMAPPS- Administração de Empreendimentos Comerciais Ltda., atualmente é a IASC- Iguatemi Administradora de *Shopping Centers*).

As **dinâmicas interdepartamentais** influenciam os níveis de orientação para o mercado de uma organização (SAMPAIO, 2000). Pelos estudos de casos levantados, pode-se ver que ela pode ser afetada por dinâmicas estruturais existentes em cada um dos *shoppings* estudados, sendo que o Mueller, Curitiba e o Polloshop utilizam equipes multidepartamentais, facilitando a implantação de dinâmicas interdepartamentais. O estímulo às conexões entre os diversos departamentos auxilia na redução dos conflitos.

A respeito dos **programas de marketing interno** observamos a existência de imitações criativas (FREEMAN, 1982) em quase todos os *shoppings* analisados, pois todos operam com atividades motivacionais e/ou educacionais para os lojistas e esparsas atividades educacionais para os funcionários da administração, que são geralmente individualizados e externos às organizações.

Os **processos de recursos humanos** podem ser considerados como barreiras à orientação para o mercado (BISP, 1999), pois não existe nenhum tipo de programa de incentivo aos funcionários no Polloshop, Total e Mueller, existindo somente no Curitiba, o que pode ser explicado pelas práticas administrativas de sua administradora corporativa.

A atuação empresarial pode encorajar ou desestimular a implementação da orientação para o mercado. Para KHOLI e JAWORSKI (1990) e JAWORSKI e KHOLI (1993), é fundamental o papel da alta administração em ações consistentes com a postura da empresa.

A **orientação para o mercado** foi analisada utilizando-se o modelo reduzido proposto por KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993), com 20 itens propostos, aos quais foi acrescentado um item referente à satisfação dos funcionários, conforme AKEL

SOBRINHO (2000). Na etapa da nossa pesquisa referente ao campo, notamos a necessidade de subdividir alguns itens em consumidores e lojistas.

O item referente à forma como a administração responde às mudanças de preços dos concorrentes foi considerado por todos os entrevistados como inexistente nos *shoppings* analisados, o que faz com que este item possa ser eliminado de nossas conclusões.

Deste modo, observando-se a escala Markor conforme proposta por KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993), com 20 itens de observação, complementada com o levantamento da satisfação dos funcionários, propõe-se que seja mensurada a orientação para o mercado através da geração, disseminação e responsividade à inteligência de mercado por ter sido um modelo de análise perfeitamente adaptável aos casos estudados. Obviamente a validação desta escala deve ser realizada em um estudo futuro.

A **geração de inteligência**, envolve toda a empresa, gerando compreensão sobre as necessidades e preferências dos consumidores. A **disseminação** envolve a difusão do conhecimento gerado como forma de buscar a participação de toda a empresa para responder efetivamente às necessidades do mercado. A **responsividade** abarca os vários departamentos engajados em responder aos anseios dos consumidores, tomando e implementando ações eficazes em relação à inteligência gerada.

Novamente a respeito deste item, não podemos deixar de ressaltar a existência de várias inconsistências nas respostas de entrevistados da administração, sendo que os *shoppings* que apresentaram mais contradições foi o Total, com doze incongruências e o Curitiba, com sete, e os que tiveram menos foram o Mueller, com apenas duas e o Polloshop com quatro, em um universo de 30 questões.

A grande maioria das inconsistências no Total foi na fase relativa à disseminação de inteligência de mercado, o que pode ser explicado pela centralização administrativa no grupo familiar, que pode impedir a partilha do conhecimento gerado.

O Curitiba, apesar de apresentar uma administração profissionalizada que possui uma cultura organizacional hierárquica, teve sete incongruências em um total de trinta, um volume considerável de inconsistências.

Pela metodologia empregada em nosso trabalho, qualitativa, não podemos afirmar qual dimensão da orientação para o mercado apresentou maior preocupação para os *shoppings* analisados.

A respeito da **avaliação do desempenho** pelos empreendimentos analisados podemos ver que nos *shoppings* de valor leva-se em conta apenas a lucratividade e a satisfação dos consumidores, fato que pode ser explicado pela não cobrança de condomínio e aluguel proporcional, o que faz com que não seja necessário para a administração ter informações a respeito do volume de vendas dos lojistas, diferentemente dos *shoppings* convencionais que, além da lucratividade e da satisfação dos consumidores, também se importam com o volume de vendas e o fluxo de consumidores.

A respeito dos critérios de desempenho vemos que a grande diferença entre os *shoppings* de valor e os convencionais refere-se à forma de cobrança, sendo que nos convencionais, por serem ambos filiados à ABRASCE, existe a figura do aluguel proporcional, que faz com que estes se preocupem com informações que não são necessárias para aqueles, que por não serem filiados a ABRASCE e por outros motivos não levantados por esta pesquisa, utilizam apenas como forma de cobrança o aluguel fixo, não valorizando tanto outras informações de desempenho.

Finalizando, outro achado desta pesquisa é o fato referente ao desconhecimento por parte dos lojistas a respeito do funcionamento dos *shoppings*, que pode de alguma forma demonstrar o descaso dos lojistas em saber do funcionamento do *shopping* ou o desinteresse da administração em fornecer informações sobre o seu funcionamento para os seus lojistas. Novamente, pela lógica qualitativa desta pesquisa, não podemos afirmar qual é o real motivo para este desconhecimento.

5.2 Proposição Teórica

Um dos objetivos da presente pesquisa foi consolidar uma proposição teórica para a avaliação da orientação para o mercado, baseando-se na análise do referencial teórico presente no capítulo 2 deste trabalho e no resultado dos casos analisados em *shopping centers*.

O modelo utilizado originalmente para este trabalho foi o proposto por AKEL SOBRINHO (2000).

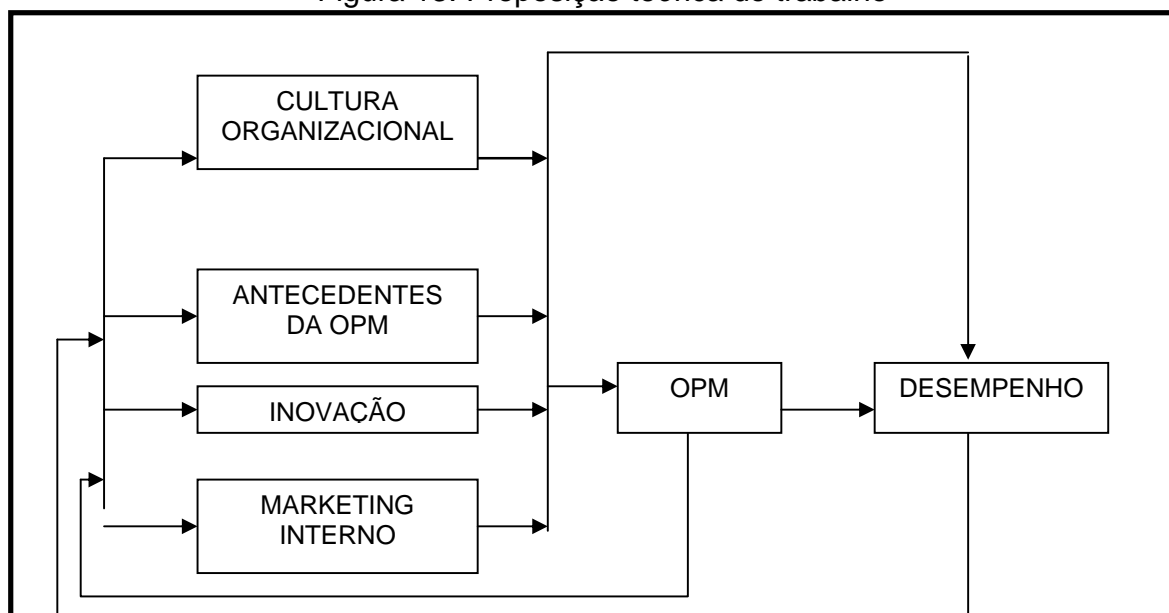
Desta forma, e cumprindo um dos objetivos desta pesquisa, propomos um novo modelo para ser testado e validado dentro do contexto de *shopping centers*.

Este modelo é ampliado em relação ao proposto por AKEL SOBRINHO, contemplando questões novas relativas à inovação, marketing interno e desempenho, procurando abarcar ainda mais contribuições para futuras pesquisas, tanto quantitativas quanto qualitativas.

As relações entre os constructos inspirou-se no modelo proposto por KHOLI e JAWORSKI (1993) e no de AKEL SOBRINHO (2000), ampliando-se nas dimensões acima citadas.

A proposição teórica desta pesquisa é visualizada pela figura abaixo:

Figura 13: Proposição teórica do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para avaliar-se cada constructo serão utilizadas as seguintes escalas de medida :

- ✓ OPM – escala MARKOR reduzida com 20 itens – JAWORSKI e KOHLI, 1993, já com as alterações propostas por este trabalho;
- ✓ Cultura Organizacional – Modelo com 4 tipos básicos – DESPHANDÉ , FARLEY e WEBSTER , 1993;
- ✓ Inovação – Inovação técnica e administrativa de HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998, acrescida dos itens provenientes do mercado sugeridos pôr FEITOSA e JORGE NETO , 2001;
- ✓ Marketing Interno – escala envolvendo atividades educacionais e motivacionais proposta por QUESTER e KELLY , 1999; e
- ✓ Desempenho – os itens mais citados no estudo de AMBLER e RILEY(2000): volume de vendas, participação de mercado, lucro, preferência pela marca, agregados aos propostos por AKEL SOBRINHO(2000): satisfação do consumidor e dos colaboradores .

A proposta de questionário pode ser vista no anexo 2 desta dissertação.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Com base no que foi identificado em cada um dos casos analisados e o observado em nosso capítulo de fundamentação teórico – empírica, alguns pontos podem ser levantados como sugestões gerenciais para os *shopping centers*.

As principais sugestões desta dissertação são provenientes, principalmente, das barreiras à orientação para o mercado encontradas nos casos.

No quadro abaixo listamos todas as barreiras à orientação para o mercado encontradas:

Quadro 52: Barreiras a OPM encontradas

Shopping	Barreiras
Polloshop	- Administração de Recursos Humanos.
Total	- Personalismo na administração; - Fatores da estrutura organizacional; - Administração de recursos humanos.
Mueller	- Personalismo na administração; - Fatores da estrutura organizacional; - Administração de Recursos Humanos.
Curitiba	- Fatores da estrutura organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor

As principais barreiras são encontradas nas políticas de administração de recursos humanos nos *shoppings* analisados, menos no Curitiba, que possui uma política padrão proveniente de sua administradora corporativa.

No quadro abaixo listamos todas as situações encontradas que se configuraram barreiras para a orientação para o mercado:

Quadro 53: Situações encontradas que se configuraram barreiras para a OPM

Shopping	Barreiras
Polloshop	- A não realização de pesquisas de satisfação dos funcionários da administração: (BISP, 1999).
Total	<ul style="list-style-type: none"> - O fato de ser considerado muito pessoal e muito orientado para a produção (SÖDERLUND, 1993; BISP, 1999; HARRIS, 1999); - A não consideração de recursos humanos como importante para o empreendimento (BISP, 1999; HARRIS, 1999); - Não existência de equipes multidepartamentais (BISP, 1999); - Existência de regras e padrões pré-estabelecidos que devem ser seguidos (BISP, 1999; HARRIS, 1999); - A centralização dentro da estrutura do Total (BISP, 1999; HARRIS, 1999); - Não existem sistemas de recompensas dentro do Total (BISP, 1999; HARRIS, 1999); - Os incentivos dentro da organização estão mais dirigidos aos lojistas e seus vendedores do que aos funcionários da administração (BISP 1999); - A não realização de pesquisas de satisfação dos funcionários da administração (BISP, 1999).
Mueller	<ul style="list-style-type: none"> - Considerando o <i>shopping</i> como um todo, a organização é muito pessoal (BISP 1999); - As decisões são centralizadas dentro da estrutura (decisões estratégicas), sendo descentralizada somente nas atividades referentes ao dia-a-dia (decisões operacionais) (BISP, 1999; HARRIS, 1999); - Para a alta administração do Mueller é obrigação de todos procurar diminuir custos, fidelizar e satisfazer , não cabendo nenhum tipo de incentivo para atingir estas metas (BISP, 1999). - A não realização de pesquisas de satisfação dos funcionários da administração: (BISP, 1999).
Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> - Muito formal e estruturado, os procedimentos estabelecidos geralmente determinam o comportamento das pessoas (BISP, 1999; HARRIS, 1999); - Regras emanadas por um ente superior (BISP, 1999; HARRIS, 1999); - A cultura organizacional sendo uma hierarquia faz com que a administração local tenha como valor dominante a obediência (BISP, 1999; HARRIS, 1999); - Não ter liberdade quanto à adaptação à concorrência local (BISP, 1999; HARRIS, 1999); - A administração local depende da administração corporativa nacional (BISP, 1999); - Não ter a figura de um “dono”, é um condomínio (BISP, 1999); - As decisões ocorrem de forma hierarquizada (HARRIS, 1999).

Fonte: elaborado pelo autor

Baseando-se nestas informações podemos levantar as implicações gerenciais deste estudo.

A respeito da administração de recursos humanos, percebeu-se uma série de fatores que constituem barreiras à orientação para o mercado que poderiam ser facilmente retiradas, como a realização de pesquisas periódicas a respeito da satisfação dos funcionários da administração, políticas claras a respeito de programas de marketing interno e a consolidação de incentivos aos funcionários, o que fará com que o

empreendimento dê mais valor ao seu quadro funcional e se aproxime de uma orientação para o mercado real.

Para JAWORSKI e KHOLI (1993) e BHUIAN (1998), processos de tomada de decisão mais descentralizados favorecem a orientação para o mercado, então propomos que as decisões devem ser compartilhadas dentro da organização, fazendo com que exista um comprometimento de todos os membros da organização com as decisões.

A respeito dos fatores da estrutura organizacional vemos que a forma como a organização é configurada – os departamentos, hierarquia de poder, formas de comunicação, mecanismos de comunicação – influencia a orientação para o mercado, portanto a forma como os departamentos se comunicam. Propomos que os vários departamentos devam sempre compartilhar as informações com os outros, criando uma real inteligência de mercado dentro da organização, que influencia positivamente a geração, disseminação e responsividade à inteligência de mercado, como por exemplo fóruns formais de interação interdepartamental, instrumentos de comunicação corporativa (revistas e/ou jornais internos), entre outros.

Além destes pontos levantados, devemos considerar o relacionamento da administração com os lojistas, algo que deve ser alterado. Nesta pesquisa colocamos que a falta de conhecimento a respeito do funcionamento da organização por parte dos lojistas tornou-se uma das limitações do estudo. Deste modo, propomos uma maior integração dos lojistas com a administração dos *shoppings*, não sendo apenas convidados para apresentações de campanhas e cursos motivacionais de venda, mas sim para reais atividades de marketing interno, como por exemplo jornais/revistas corporativas, informando aos lojistas o funcionamento do *shopping*, encontros com os lojistas, programas de orientação aos novos lojistas, manuais de treinamento e diretrizes, entre outros, que podem colaborar para criação de um relacionamento positivo e duradouro entre lojistas e empreendedores.

5.4 Objetivos Contemplados

Nesta parte de nossa conclusão, listamos como os objetivos desta pesquisa foram contemplados:

➤ **Objetivo Geral:**

- ✓ Observar quais são as dimensões da Orientação para o Mercado presentes nos *Shopping Centers* convencionais e de valor de Curitiba, para propor um modelo teórico específico para o segmento.

De acordo com o que foi observado nos casos analisados as dimensões da orientação para o mercado presentes nos *Shopping Centers* convencionais e de valor de Curitiba são: antecedentes (fatores da alta administração, dinâmicas interdepartamentais, sistemas organizacionais e programas de marketing interno), fatores intervenientes (cultura organizacional e inovação), orientação para o mercado (geração, disseminação e responsividade à inteligência de mercado) e consequências (desempenho)

Cabe observar que não foi possível medir o grau de uso de cada uma destas dimensões nos casos analisados, em decorrência das limitações metodológicas desta pesquisa.

➤ **Objetivos específicos:**

- ✓ Levantar os modelos de orientação para o mercado e respectivas dimensões.

Este objetivo foi contemplado na fundamentação teórico-empírica desta dissertação, mais especificamente no item “2.2. Orientação para o Mercado”, onde foi realizado um levantamento aprofundado dos modelos de orientação para o mercado e suas respectivas dimensões.

- ✓ Identificar uma escala de medida que possa aferir o grau de orientação para o mercado em *shopping centers*.

Este objetivo foi contemplado na fundamentação teórico - empírica desta dissertação, mais especificamente no item “2.5. Modelo de Orientação para o Mercado proposto”, onde foi eleito o modelo proposto por AKEL SOBRINHO (2002) para aferir a orientação para o mercado. Este modelo passou por três pré-testes antes de sua aplicação prática.

- ✓ Coletar as contribuições dos administradores de *shopping centers* enriquecendo a escala de medida.

Este objetivo foi contemplado pelos relatórios de casos. (Vide seção 4.1 a 4.4)

- ✓ Elaborar um estudo comparado das práticas de marketing nos *shopping centers* de valor e convencionais de Curitiba.

Este objetivo foi contemplado pela análise integrada dos casos estudados. (Vide seção 4.5)

- ✓ Formular uma proposta teórica de um modelo específico de orientação para o mercado para *shopping centers*.

Este objetivo foi contemplado pela nossa proposição teórica. (Vide seção 5.3)

5. 5 Recomendações para Estudos Futuros

Diversas pesquisas podem ser derivadas do presente estudo, sendo as principais listadas a seguir:

- A validação deste modelo, com a modificação sugerida, em um estudo quantitativo com todos os *shoppings centers* do Brasil;
- A avaliação do marketing interno como um antecedente à orientação para o mercado;
- Aprofundar pesquisas quanto às correlações entre cada um dos antecedentes ou pré-requisitos e o grau de orientação para o mercado, isto é, avaliar a influência direta dos fatores da alta administração, das dinâmicas interdepartamentais, dos sistemas organizacionais e dos programas de marketing interno com a OPM, isoladamente;
- Medir o impacto da adoção de uma elevada OPM sobre as dimensões de resultado encontrados (Lucratividade, satisfação dos consumidores, volume de vendas e fluxo de consumidores) em um estudo quantitativo com todos os *shoppings* do Brasil;
- Avaliar a congruência entre a avaliação da OPM pelos colaboradores da empresa e a feita com os clientes, a exemplo do trabalho da pesquisa de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) em um estudo quantitativo em *shoppings*.

6 Bibliografia

- ABERNATHY, W.J.; UTTERBACK, J.M. Patterns of industrial innovation. Technology Review, v.10, p. 41-47, 1978.**
- ABRASCE. A indústria de shopping centers no Brasil. www.abrasce.com.br, acessado em 25-02-2002 .**
- AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed. The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies, Journal of Marketing Practice, v. 1, n. 4, p. 32-51, 1995.**
- AKEL SOBRINHO, Zaki. Orientação para o Mercado: Uma Proposta Teórica e um Estudo de Caso no Varejo Brasileiro. São Paulo, 2000. Tese de Doutorado em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.**
- AKEL SOBRINHO, Zaki; TOLEDO, Geraldo L. Market Orientation: a Case Study and a Theoretical Proposition in Brazilian Retailing. Anais Balas 2001, San Diego.**
- ALDERSON, Wroe. Marketing behavior and executive action IN: FRAZIER, Gary; SPEKMAN, Robert; O'NEAL, Charles. Journal of Marketing, v.52, 1988.**
- ALMEIDA, Flávia Regina Silva Ladeira de. Análise de localização no contexto de redes varejistas: levantamento das principais técnicas e práticas. Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n.2, p. 36-46, abril-junho 1997.**
- ALMEIDA, Victor Manuel C.; SALIBY, Eduardo. Evolução da Área Bruta Locável de Shopping Centers Regionais: um Estudo Exploratório. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, Florianópolis, setembro 2000.**
- ALSHOP. Indústria de Shopping Centers no País. www.alshop.com.br, acessado em 25-02-2002.**

- ALSHOP NOTÍCIAS. A revista dos lojistas de shopping. São Paulo, ALSHOP, n. 44, março 1999.
- _____. A revista dos lojistas de shopping. São Paulo, ALSHOP, n. 48, julho 1999.
- AMBLER, Tim; RILEY, Debra. **Marketing Metrics: A Review of Performance Measures in Use in the UK and Spain.** Draft Paper London Business School.
- AMIGO, Ricardo J.R. **Privatização, orientação para o mercado e competitividade: um estudo de caso no setor siderúrgico brasileiro.** Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP. São Paulo, 1998.
- ANGELO, Claudio F. de; Giangrande, Vera. **Marketing de Relacionamento no Varejo.** São Paulo: Atlas. 2000.
- APPIAH-ADU, Kwaku. Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. *Journal of Strategic Marketing*, n. 6, p. 25-45, 1998.
- _____; RANCHLOD A. Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 10, n. 2, p. 197-213, 1998.
- ARANHA FILHO, Francisco José E.; BUSSAB, Wilton de O. A Geographically Informed Model for Market Potencial. *Anais Balas 2000*, Caracas.
- ARAÚJO, Ana Maria A.S.C. **Uma Investigação Sobre as Características e Particularidades dos *Shopping Centers* do Interior.** São Leopoldo : Unisinos, nov. 1996. Monografia.
- ARDNT, Johan. Toward a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing*, v. 43, n. 4, p. 69-75, 1979.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. **Organizational Learning.** Addison-Wesley: Reading. Massachusetts, 1981.
- ARIAS, José Tomás Gómez. A relationship marketing approach to guanxi. *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 1/2, p. 145-156, 1998.

- ATUAHENE-GIMA, K. Market orientation and innovation. Journal of Business Research, n. 35, p. 93-103, 1996.**
- _____; **KO, Anthony. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. Organization Science, v.12, n.1, p. 54-74, 2001.**
- AVLONITIS, George J.; GOUNARIS, Spiros P. Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. Industrial Marketing Management, vol. 26, p. 385-402, 1997.**
- BAGOZZI, Richard P. Marketing as exchange. Journal of Marketing, v. 39, 1975.**
- _____.; **WONG, Nancy; YI, Youjae. The role of culture and gender in the relationship between positive and negative affect. Cognition and Emotion, v. 13, n. 6, p. 641-672 , 1999.**
- BAKER, William E.; SIMPSON, Penny M.; SIGUAW, Judy, A. The impact of suppliers perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. Journal of the Academy of Marketing Science, v.27, n.1, p.50-57, 1999**
- _____.; **SINKULA, James M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 27, n. 4, p.411-429, 1999a.**
- _____. **Learning orientation, Market orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. Journal of Market Focused Management, v. 4, p. 295-308, 1999b.**
- BALABANIS, G.; STABLES, R.; PHILLIPS, H. Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. European Journal of Marketing, v.31, n.8, p. 583-603, 1997.**
- BALLANTINE, David. Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. International Journal of Bank Marketing, v.18, n.6, p. 247-286, 2000.**

- BANSAL, Harvir S.; MENDELSON, Morris B.; SHARMA, Basu.** The impact of internal marketing on external marketing outcomes, *Journal of Quality Management*, v. 6, p. 61-76, 2001.
- BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto.** Indicadores de desempenho orientados pelo mercado para a administração estratégica no varejo. *Revista de Administração, São Paulo*, v. 32, n. 2, p. 84-89, abril-junho 1997.
- BARDIN, Laurence.** *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BART, Cristopher Kenneth; BAETZ, Mark C.** The relationship between mission statements and firma performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 6, P. 823-851, 1998.
- BARTELS, Robert.** *The history of marketing thought*. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas.** *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BEATTY, Sharon E.; et alli.** Customer-Sales Associate Retail Relationships. *Journal of Retailing*, v. 72, N. 3. New York University. New York. 1996.
- BECKER, Jan & HOMBURG, Christian.** Market-oriented management: a systems-based perspective. *Journal of Market-Focused Management*, vol.4, 1999
- BEJOU, David.** Relationship Marketing: Evolution, Present State, and Future. *Psychology & Marketing*. v.14, n. 8, p.727-736, 1997.
- BERMAN, Barry; EVANS, Joel.** *Retail Management: strategic approach*. New York: McMillan, 1989.
- BERRY, Leonard L.** Relationship Marketing of Service-Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, n.4, p. 236-245, fall 1995.
- _____; **PARASURAMAN, A.** *Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BETHLEM, A.S.** *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.

- BHUIAN, Shahid N.** An empirical examination of Market Orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. **Journal of Business Research**, n. 43, p. 13-25, 1998.
- BIRNBIRG, Jacob G.** Control in Interfirm Co-operative Relationships. **Journal of Management Studies**, v 35, n. 4, 1998.
- BISP, Soren.** Barriers to increased Market-Oriented Activity: What the literature Suggests. **Journal of Market Focused Management**. v. 4, p. 77-92, 1999.
- BONOMA, Thomas V..** Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, vol. XXII, may 1985.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L.** **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- BOWERSOX, Donald et al.** **Logistical Management**. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1986.
- BROWN, Stephen.** A crise dos 40. **HSM Management**, março-abril, p. 96-104, 1997.
- _____. **Retail Location: A Micro-Scale Perspective**. Brookfield: Avebury, 1992.
- BRAGANZA, A.; WARD, J.** Implementing strategic innovation: supporting people Over the design and implementation boundary. **Strategic Change**, v. 10, p. 103-113, 2001.
- BRYMAN, Alan.** **Quantity and quality in social research**. Londres: Billing and son, 1990.
- BURSTINER, Irving.** **Basic Retailing**. Homewood, Illinois: Irwin, 1986.
- CARLSON, Harold J.** The Role of the Shopping Center in US Retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management** ,v. 19 n.6, p.13-20, 1991.
- CARUANA, Albert; RAMASESHAN,B.; EWING, Michael.** Market Orientation and performance: a study of Australasian universities. **Curtin Business School Working Paper Series**, 1996.

- _____. Do universities that are more market orientated perform better? *Industrial Journal of Public Sector Management*, v. 11, n. 1, p. 55-70, 1998.
- _____; PITT, Leyland; BERTHON, Pierre. Excellence-market orientation link: some consequences for service firms. *Journal of Business Research*, v. 44, p. 5-15, 1999.
- CARVALHO, Glenn G. A Orientação para o Mercado e a Performance dos negócios na rede de distribuidores de veículos FIAT nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Dissertação de Mestrado em Administração, Escola de Administração, Porto Alegre: UFRGS, 2001.
- CASTILHO FILHO, João P.; AKEL SOBRINHO, Zaki. The influence of the internal marketing on marketing orientation. *Anais Balas 2002*, Tampa.
- CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHANDLER Jr., Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press, 1995.
- CHANG, T.Z.; MEHTA, R.; CHEN, S.J.; POLSA, P.; MAZUR, J. The effects of market orientation on effectiveness and efficiency: the case of automotive distribution channels in Finland and Poland. *Journal of Service Marketing*, v.13, n.4/5, p. 407-418, 1999.
- CHASTON, Ian; BAKER, Sue. Relationship influencers: determination of affect in the provision of advisory to SME sector firms. *Journal of European Industrial Training*, v. 26, n. 6, p. 249-256, 2000.
- CONDUIT, Jodie; MAVONDO, Felix T. How critical is internal customer orientation to market orientation?, *Journal of Business Research*, v.51, p. 11-24, 2001.
- CONRAD, Graig A. Market orientation and the innovative culture: a preliminary empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*, v. 7, p. 229-236, 1999.

- COPULSKY, J.R.; WOLF, M.J. Relationship Marketing : Positioning for the Future. *Journal of Business Strategy*, v. 11, nº. 4, p.16-20, July/August 1990.
- CRAVENS, David W. *Strategic marketing*. Illinois: Irwin, 1994.
- CRUBELLATE, João Marcelo. *Cultura Organizacional, dependências de poder e adaptação ambiental: Estudo comparativo de casos na UEM*. Curitiba, 1998. Dissertação de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas - UFPR.
-
- AZEVEDO MENDES, Ariston. *Cultura Organizacional: Variável ou Metáfora? Eis a Questão*. Maringá: *Revista de Estudos Organizacionais*, vol. 1, n.1, Jan./Jun. 2000.
- CUNHA Jr., Marcus V. M. da; LUCE, Fernando B. Competências Distintivas de Marketing e Performance Organizacional Superior: Um Estudo no Ramo de Varejo de Vestuário Brasileiro. IN: ANGELO, Claudio F. de. *Varejo Competitivo*. São Paulo, Atlas, 1999.
-
- ; LUND, Luiz Carlos R. Estratégias e Competências de Marketing e seu impacto na Performance: Modelagem Causal no Ramo de Varejo de Autopeças. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, Foz do Iguaçu, setembro 1999.
- DAFT, Richard L. *Teoria e projeto das organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAMANPOUR, F.; EVAN, William M., "Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag'," *Administrative Science Quarterly*, 29 (September), p. 392-409, 1984.
-
- ; SZABAT, Kathryn A.; EVAN, William M. , "The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance," *Journal of Management Studies*, 26 (November), p.587-601, 1989.
-
- . Organizational size and innovation. *Organization Studies*, v. 13, n.3, p. 375-402, 1992.

- DAWES, John. The Relationship Between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research. Further Empirical Evidence. Marketing Bulletin, v.10, p.65-77, maio 1999.**
- _____. **Market Orientation and Company profitability: further evidence incorporating longitudinal data. Australian Journal of Management, v.25, n. 2, p. 173-199, setembro-2000.**
- DAY, George S. Estratégia voltada para o Mercado. Rio de Janeiro: Record, 1990**
- _____. **A Empresa Orientada para o Mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001.**
- _____. **The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, v.58, n.4, p.37-52, 1994.**
- _____; **REIBSTEIN, David J. A dinâmica da estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.**
- _____; **WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, v. 52 (April), 79-89, 1988.**
- _____; **WENSLEY, Robin. Marketing Theory with a Strategic Orientation. Journal of Marketing, v.47, p. 79-89, 1983.**
- _____. **7 passos da orientação para o mercado, Executive Digest, n.49, p.1-5, 1998.**
- _____. **Misconceptions about Market Orientation. Journal of Market Focused Management, v.4, p. 5-16, 1999.**
- DEIGHTON, John; GRAYSON, Kent. Marketing and Seduction: Building Exchange Relationships by Managing Social Consensus. Journal of Consumer Research, v.21, março 1995.**
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER Jr., Frederick E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrant Analysis. Journal of Marketing, v.57, n.1, p. 23-27, Janeiro 1993.**

-
- _____. A five country comparison of how corporate culture and climate, customer orientation, and inovativeness affect business performance, **Working Paper Amos Tuck School**, Hanover, NH: Dartmouth College, , 1995
-
- _____; WEBSTER Jr., Frederick E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v.53, n.1, p.3-15,1989.
- DIERKS, W.; McNALLY, K.A. Incentives you can Bank on. **Personnel Administrator**, v. 3, n. 32, 60-65, 1987.
- DOHERTY, P.A. The time has come for customer relationship marketing. **Chain Store Age**, v. 71, nº. 8, Section 2, p. 9A-11A, Aug. 25, 1995.
- DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, abril 1997.
- DOYLE, Peter; WONG, Veronica. Marketing and Competitive Performance: an Empirical Study. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 5/6, p.514-535, 1998.
- DRUCKER, Peter. Os Novos Desafios. **Revista HSM Management**, n 12/99.
- DUBOIS, Bernard. **Compreender o Consumidor**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.
- DWYER, Robert F.; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n.2, p.11-27, abril 1987.
- EGEREN, Marsha Van; O'CONNOR, Stephen. Drivers of market orientation and performance in service firms. **Journal of Services Marketing**, vol. 12, p.39-58, 1998.
- EL OBSERVADOR ECONÓMICO. Brasil tiene en los shoppings industria que factura US\$ 5.500 millones al año. Julho, 1994.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: L.T.C. Editora, 2000.
- ENIS, Ben M., COX, Keith K. **Marketing Classics: A Selection of Influential Articles**, Boston: Allyn and Bacon, 1971.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

- EVANS, J.R. e LASKIN, R.L. Industrial Marketing Management. v. 23, nº. 5, p.439-452, Dec. 1994.**
- EVANS, Jody; TREADGOLD, Alan; MAVONDO, Felix T. Psychic Distance and the Performance of International Retailers: A Suggested Theoretical Framework. International Marketing Review, v. 17, n.415, p. 371-391, 2000.**
- EVARD, Yves; RODRIGUES, Alziro. Uma classificação de serviços baseada na teoria microeconômica da informação. READ UFRGS,v.1, n.1, 1995.**
- FALEIRO, Sandro N. A Relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para a Aprendizagem e Inovação. O caso dos cursos de graduação em administração filiados à ANGRAD. Dissertação de Mestrado em Administração, Escola de Administração, Porto Alegre: UFRGS, 2001.**
- FARREL, Mark A.; OCZKOWSKI, Edward. An Analysis of the MKTOR and MARKOR measures of Market Orientation: an Australian perspective. Marketing Bulletin, v.8, p. 30-40, maio-1997.**
- FEINBERG, Richard A.; MEOLI, Jennifer. A Brief History of the Mall. Advances in Consumer Research, v. 18, p. 426-427, 1991.**
- FITCHETT, James A.; MCDONAGH, Pierre. A citizen's critique of relationship marketing in risk society. Journal of Strategic Marketing, v.8, 209-222, 2000.**
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T. Aprendizagem e inovação organizacional. São Paulo: Atlas, 1995**
- FOSS, Nicolai J. Research in strategy, economics, and Michael Porter. Journal of Management Studies, v. 33, n. 1, p. 1-24, Janeiro 1996.**
- FOURNIER, Susan; DOBSCHA, Susan; MICK, David Glen. Preventing the premature death of relationship marketing. Harvard Business Review, v. 36, n.1, janeiro-fevereiro 1998.**
- FREEMAN, Christopher. The Economics of Technical Change. London : Pinter, 1982.**

- FREITAS, Henrique; LESCA, Humberto. A inovação e a informação: ser competitivo na era do conhecimento . também no Brasil. Análise, Porto Alegre, v.3, n.2, 1992, p.141-170.**
- FREZATTI, Fábio. A decomposição do MVA (Market Value Added) na análise de valor da empresa. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n. 3, p. 32-43, julho-setembro 1999.**
- FRITZ, Wolfgang. Market orientation and corporate success: findings from Germany. European Journal Of Marketing, v. 30, n. 8, p. 59-74, 1996.**
- FRÚGOLI Jr, Heitor. The Malls From Brazil. Working Paper Wharton , nº 291, Pennsylvania, 1998.**
- GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, v. 58, n.2, p. 1-19, abril 1994.**
- GERBICH, Marcus. Shopping Center Rentals: An empirical analysis of the retail tenant mix. Journal of Real State Research, v.15, n.3, p.283-296, 1998.**
- GORDON, I. Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.**
- GORDON, W.;LANGMAID, R. Qualitative Market Research. A Practitioner's and Buyer's Guide. Vermont: Gower Publishing Company, 1988.**
- GRAYSON, Kent; AMBLER, Tim. The dark side of long-term relationship in marketing services. Journal of Marketing Research, v. 36, p. 132-141, fevereiro 1999.**
- GREENLEY, G.E. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. British Journal of Management, v. 6, p.1-13, 1995.**
- GREVE, Henrich R.; TAYLOR, Alva. Innovations as catalysts for organizational change: Shifts in organizational cognition and search. Administrative Science Quaterly, mar 2000.**

- GRINBERG, Cássio Sclovsky; LUCE, Fernando B. Marketing Metrics – Um novo desafio para a disciplina de Marketing. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração-ENANPAD, Florianópolis, setembro 2000.
- GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand. Os Novos Rumos para Pesquisa de Marketing no varejo . Revista da Administração, São Paulo, v. 32, nº 2, p. 80-83, Abril/junho, 1997
- GRÖNROOS, Christian. “The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s”. Management Decision, v.29, n.1, 1991.
- _____. Marketing: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- _____. Keynote Paper From marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing. Management Decision, v. 35, n.4, p. 322-339, 1997.
- _____. Relationship marketing: strategic and tactical implications. Management Decision, v. 34, n. 3, p.5-14, 1996.
- GRUEN, Thomas W. Relationship Marketing: The route to marketing efficiency and effectiveness. Business Horizons, v. 40, n.6, p. 32-38, novembro-dezembro 1997
- GUIBERT, Nathalie. La confiance an marketing: fondements et applications. Recherche et Applications am Marketing, v. 14, n. 1, p. 1-19, 1999.
- HACKER, Maria E.; BROTHERTON, Paul A. Design and installing effective Performance measurement systems. IIE Solutions, v. 30, n. 8, p. 18-23, agosto 1998.
- HAN, Jin K.;KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. Market orientation and Organizational performance: is innovation a missing link ? Journal of Marketing, v.62, p. 30-45, out. 1998.
- HARGADON, A.; SUTTON, R.I. Building an innovation factory. Harvard Business Review, n. 78, p. 157-169, 2000.

- .HARKER, Michael John. Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, v.17, n. 1, p. 13-20, 1999.**
- HARRIS, Lloyd C. Barriers to developing market orientation. *Journal of Applied Management Studies*, v. 8, 1999.**
- _____. Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. *The Journal of Services Marketing*, v.13, n.2, p. 113-131, 1999.**
- _____; OGBONNA, Emanuel. Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, n.51, p. 157-166, 2001.**
- HARRISON-WALKER, L. Jean. The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality Management*, v.6, p. 139-172, 2001.**
- HASTREITER, Silvana T. Satisfação do Consumidor em Shopping Centers de Curitiba. Curitiba, 1998. Dissertação de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas - UFPR.**
- HEALY, M.; HASTINGS, K.; BROWN, L.; GARDINER, M. The old, the new and the complicated. A trilogy of marketing relationship. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 1/2, p. 182-193, 2001.**
- HENDERSON, Rebecca M.; CLARCK, Kim B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, v.35, p.9-30, 1990.**
- HENDERSON, Steven. No such thing as market orientation- a call for no more papers. *Management Decision*, v.36, n.9, p.598-609, 1998.**
- HILDEBRAND e GRISI, Celso Cláudio de. Os novos rumos para pesquisa de marketing no varejo. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 80- 83, abril/junho 1997.**
- HIRSCHFELDT, Robert V. *Shopping Center: O Templo do Consumo* – ABRASCE. Rio de Janeiro: Arte. Santa Tereza Ltda, 1986.**

- HOLMLUND, Maria; TÖRNROOS, Jan-Åke. What are relationships in business networks? *Management Decision*, v.35, n. 4, 304-309, 1997.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- _____; et alii. Market orientation in the transition economies of central Europe: test of the Narver and Slater market orientation scales. *Journal of Business Research*, v.50, p. 273-285, 2000.
- HOOLEY, George J.; LYNCH, J. E.; SHEPERD, J. The marketing concept: putting theory into practice. *European Journal of Marketing*, v. 24, p. 7-23, 1990.
- HORNG, Shun-Ching; CHEN, Arthur Cheng-Hsui. Market orientation of small and medium sized firms in Taiwan. *Journal of Small Business Management*, n. 36, v. 3, p. 79-85, 1998.
- HUNT, Shelby D. General theories and the fundamental explanation of marketing. *Journal of Marketing*, n.47, 1983.
- _____.; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of Competition. *Journal of Marketing*, v. 59, abril 1995.
- _____; LAMBE, C. Jay. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, v. 2, n. 1, p. 17-43, 2000.
- HURLEY, Robert E.; HULT, G. Thomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, v. 62, p. 42-54, 1998.
- ICSC. *Research Quarterly*, New York, v. 1, n. 1, May 1994.
- _____. Informativo, www.icsc.org, acessado em 25-02-2002.
- IMAI, M. Kayzen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill: New York, 1986.
- INKOTTE, Alexandre Luz. Endomarketing: elementos para a construção de uma marco teórico. Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas, UFSC.

- JACKSON, Barbara Bund. Build customer relationship that last. *Harvard Business Review*, v. 63, n. 6, p. 120-128, novembro-dezembro 1985.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, v.57 , 53-70. Julho 1993
- JONES, Robert M. *Marketing em Shopping Centers*. Rio de Janeiro: Abrasce, 1994.
- KAHN, Kenneth B. Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *The Journal of Product Innovation Management*, v.18, p. 314-323, 2001.
- KANDAMPULLY, Jay; DUDDY, Ria. Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 17, n. 7, p. 315 -323, 1999.
- KARPAT, Ladislau. *A locação no direito brasileiro*. São Paulo: Hemus Editora, 2000.
- _____. *Shopping Centers: Manual Jurídico*. São Paulo: Hemus Editora, 1993.
- KERLINGER, F.N. *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: EPU, 1980.
- KIMBERLY, J.R.; EVANISKO, M.J. "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation," *Academy of Management Journal*, 24 (December), 1981, 689-713.
- KOBER, Ricardo A. *Qualidade e Orientação para o Mercado: Um Estudo das Empresas do Vale do Taquari*. Dissertação de Mestrado em Administração, Escola de Administração, Porto Alegre: UFRGS, 2001.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, v.54 p. 1-18, abril 1990.
- _____.; KUMAR, AJITH. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n.4, p. 467-477, novembro 1993.

- KOKKINAKI, Flora & AMBLER, Tim. Marketing Performance Assessment: Current Practice and The Role of Firm Orientation, *Pan'Agra Working Paper*, 98-902, Centre for Marketing, London Business School , Janeiro 1999
- KOMAKI, J.; WADDEL, W.M.; PEARCE, M.G. The applied behavior analysis approach and individual employees. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 19, p. 337-352, 1977.
- KOONTZ, Harold; O'DONNEL, Cyril. *Fundamentos da administração*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- _____; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall, 1998.
- KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram. Examining the Market Orientation- Performance Relationship: a Context-Specific Study. *Journal of Management*, v.24, n.2, p. 201-235, 1998.
- _____. Performance-Oriented: Toward a Successful Strategy. *Marketing Health Services*, v. 17, n. 2, p.10-22, 1997.
- _____. Navigating the external environment through a market orientation. *SAM Advanced Management Journal*, p.16-30, inverno-2000.
- KWON, Yung-Chul; HU, Michael Y. Market orientation among small Korean exporters. *International Business Review*, v.9, p. 61-75, 2000.
- LAFFERTY, Bárbara A.; HULT, G. Thomas M. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, v.35, n.1/2, p.92-109, 2001.
- LANGERAK, Fred. Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufactures. *International Journal of Research in Marketing*, v.18, p. 221-234, 2001.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Varejo*. São Paulo, Atlas: 1992.

- LEONARD, D.; RAYPORT, J.F. Spark innovation through emphatic design. *Harvard Business Review*, n. 75, v.12, p. 102-112, 1997.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo : Atlas, 1986.
- LEVY, Michael ; WEITZ, Barton. *Retailing Management*. Chicago, USA: Irwin, 1995.
- LEWISON, Dale M. *Retailing*. New York, USA: Macmillan College, 1994.
- LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. *Shopping center – EUA versus Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- _____. *As dimensões do marketing. Working Paper da Michigan State University*, 1973.
- LINDGREEN, Adam; CRAWFORD, Ian. Implementing, monitoring and measuring a program of relationship marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 17, n. 5, p. 231-239, 1999.
- _____; DAVIS, Robert; BRODIE, Roderick J.; BUCHANAN-OLIVER, Margo. Pluralism in contemporary marketing practices. *International Journal of Bank Marketing*, v. 6, n. 18, , p. 294-308, 2000.
- LINGS, Ian N. Managing Service Quality with internal marketing schematics, *Long Range Planning*, v. 32, n. 4, p. 452-463, 1999.
- _____. Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, n.55, p. 1-9, 2002.
- LIU, Hong; DAVIES, Gary. Marketing orientation in UK multiple retail companies: nature and patterns. *International Journal of Service Industry Management*, v.8, n.2, p. 170-187, 1997.
- LUKAS, B.; MAIGNAM, I. Striving for Quality; the key role of internal and external customers, *Journal of Marketing Focused Management*, v. 1, p. 175-187, 1996.
- _____. Strategic type, market orientation, and the balance between adaptability and adaptation. *Journal of Business Research*, v.45, p. 147-156, 1999.
- LUTHANS, F.; PAUL, R.; BAKER, D. An experimental analysis of the impact of contingent reinforcement on salespersons performance behavior. *Journal of Applied Psychology*, v. 3, n. 66, p. 314-323, 1981.

- MACEDO-SOARES, T. Diana L.v. A. de; RATTON, Cláudio A. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n.4, p. 46-59, outubro-dezembro 1999.**
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Informática e Estrutura de decisão organizacional: um estudo de caso. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Anais do IX ENANPAD, João Pessoa, 1995, vol.1, nº 6, p.309-327, janeiro de 1995.**
- MAGALHÃES, Luciana. *Shopping Centers* – a indústria que não para de crescer. Gazeta Mercantil, São Paulo, 24/07/1995, *Shopping Centers* – Relatório, p.1-7.**
- MALTA, Suzana de Oliveira. Orientação para o mercado em instituições de ensino: Proposta de um instrumento de medida aplicável as escolas de ensino fundamental e médio. Curitiba, 2000. Dissertação de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas - UFPR.**
- MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.**
- MCCARTHY, Jerome; PERREAUULT, Willian D. Marketing essencial: Uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.**
- MANZO, J.M., CUNTO, W. Marketing para Executivos. Rio de Janeiro : Zahar, 1975.**
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE. Prioridades de Pesquisa. www.msi.org 2001.**
- MARKIDES, C.C. Strategic innovation in established companies. Sloan Management Review, v. 12, n. 39, p. 31-45, 1998.**
- MARTINSONS, M.G. Radical process innovation using information technology: the Theory, the practice and the future of reengineering. International Journal of Information Management. n. 15, p. 253-269, 1995.**
- MATSUNO, Ken; MENTZER, John T. The effects of strategy type on the market-orientation-performance relationship. Journal of Marketing, v.64, p. 1-16, outubro-2000.**

- MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing.(v.1 e 2). São Paulo:Atlas, 1993.**
- MAVONDO, Felix. Market orientation: Scale invariance and relationship to generic strategies across two countries. Journal of Market Focused Management, v.4, p. 125-142, 1999.**
- _____; **FARREL, Mark. Measuring market orientation in different populations. Australian Journal of Management, v.25, n.2, 2000.**
- McGOLDRICK, Peter J. Retail Marketing. Londres: McGraw-Hill Book Company,1990.**
- McKENNA, Regis. Estratégias de marketing em tempos de crise. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1989.**
- _____**Marketing de Relacionamento. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1992.**
- McNEIL, Ian R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. Northwestern University Law Review, v. 72, p. 854-902, 1978.**
- _____**The new social contract, an inquiry into modern contractual relations. New Haven: Yale University Press, 1980.**
- MEIRA, Paulo Ricardo S. Shopping Centers de Porto Alegre: Um estudo de serviço ao cliente final. Dissertação de Mestrado em Administração, Escola de Administração, Porto Alegre: UFRGS, 1998.**
- MENNA, Hélio L. Orientação para o Mercado e Performance: Evidências em Empresas Gaúchas de Varejo de Confecções Masculinas. Dissertação de Mestrado em Administração, Escola de Administração, Porto Alegre: UFRGS, 2001.**
- MEYER, A.D.; GOES, J.B.; BROOKS, J.R. Organizational reacting to hyper turbulence. In: Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance. HUBER, G.P.; GLICK, W.H. (eds.). Oxford University Press: Oxford, p. 66-111, 1995.**
- MICMICHAELS, Robert. Embracing Change and Reinventing the Mall. National Real Estate Investor, v.38, n.8, Aug. 1996.**

- MINTZBERG, H. Planning on the left side and managing on the right. **Harvard Business Review**, 54(4): 49-58. 1976.
- _____. Patterns in strategy formation. **Management Science**, 24 (9): 934-948. 1978.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, Fall: 11-24. 1987.
- _____; QUINN, James B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MITTAL, Vikas; KATRICHIS, Jerome M.; FORKIN, Frank; KONKEL, Mark. Does Satisfaction with Multi-Attribute Products Vary Over Time? A Performance Based Approach. **Advances in Consumer Research**, v. 21, p. 412-417, 1994.
- MOHR-JACKSON, I. Broadening the marketing orientation: an added on internal customers. **Human Resource Management**, v. 30, p. 455-467, 1992.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, julho 1994.
- MORGENSTEIN, Melvin; STRONGIN, Harriet. **Modern Retailing: Management, principles and practices**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOYER, R.; HUNT, M. **Macromarketing**. New York, Wiley/Hamilton, 1978.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. Market Orientation and Customer Service: The Implications for Business Performance. **European Advances in Consumer Research**, v. 1, p. 317-321, 1993.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v.54, p.20-35, outubro 1990.

- _____ ; JACOBSON, Robert L.; SLATER, Stanley F. Market orientation and business performance: an analysis of panel data. Marketing Science Institute, 1993.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. Does competitive Environment Moderate the Market-Orientation Performance Relationship? Journal of Marketing, v. 58, January 1994.
- _____ ; TIETJE, Brian. Creating a Market Orientation. Journal of Market-Focused Management, v. 2, p. 241-255, 1998.
- NGAI, Jimmy Chan Hung; ELLIS Paul. Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. International Marketing Review, n. 15, v.2, p. 119-139,1998.
- NICKELS, W. G. ; WOOD, M. B. Marketing: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro, LTE, 1999.
- OCZKOWSKI, E.; FARREL, M.A. Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation. International Journal of Research in Marketing, v.15, p. 349-366, 1998.
- PALMER, Adrian. Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing. European Journal of Marketing. v. 34, N. 5/6, 2000.
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- PARKINSON, Stephen, CHAMBERS, Angela; SHEERMAN, Janette. Effective quality and effective marketing – the dual combination for business success? American Marketing Association – Winter Educators' Conference, 1999.
- PATRUCCO, Federico. Distribuição Comercial: Marketing - Merchandising - Publicidade. Lisboa : Editorial Pórtico Ltda, 1972. 364 p.
- PELHAM, Alfred M.; WILSON, David T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. Journal of the Academy of Marketing Science. v. 24, p. 27-43, n. 1, 1996.

- _____. **Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in small industrial firms.** Tese de Doutorado, Pennsylvania State University, 1993
- _____. **Mediating Influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms.** *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1997.
- _____. **Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms.** *Journal of Small Business Management*, v.38, n.1, p.48-67, 2000.
- PENNA, João C. **O Governo e o Desenvolvimento dos Shopping Centers.** In: *Shopping Center e Desenvolvimento Econômico e Social*. Rio de Janeiro: ABRASCE, 1981.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Empresa 1:1 : Instrumentos para Competir na Era da Interatividade.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- PESSANHA Fº., Rubens C.; FERREIRA, Armando L.; CORREA, Stela C. H. **Clube De Clientes: No Marketing de Relacionamento “O Essencial é Invisível para os Olhos”.** Encontro Nacional de Cursos de Pós-Graduação - ENANPAD, Foz do Iguaçu, setembro, 1999.
- PETROF, John V. **instead of a brand new philosophy in the marketing field, this may be just a recent spin on an old concept.** *Business Horizons*, v. 40, n. 6, p.26-31, novembro-dezembro 1997.
- PIERCY, Nigel F.; HARRIS, Lloyd C.; LANE, Nikala. **Market orientation and retail operatives' expectations.** *Journal of Business Research*, v. 55, p. 261-273, 2002.
- PINTAUDI, Silvana. **Os Shopping Centers Brasileiros e o Processo de Valorização do Espaço Urbano.** In: *Boletim Paulista de Geografia*, n. 65, 2º sem. 1987.
- PINTO, Dinah S.R. *Shopping center – Uma nova era empresarial.* Rio de Janeiro: Forense, 1992.
- PITT, L.; CARUANA, A.; BERTHON, P. **Market orientation and business performance: some European evidence.** *International Marketing Review*, v.13, n.1, p.19-32, 1996.

- PITT, Leyland F.; FOREMAN, Susan K. Internal Marketing Role in Organizations: A transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, v. 44, p. 25-36, 1999.
- PSILLAKIS, Homero. *Shopping Center e o Varejo Brasileiro*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1984.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- _____. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- POTSCH, Fernando; Souza Fº, José C. O Desenvolvimento dos Shopping Centers no Brasil e o Relacionamento entre Administradores e Lojistas. In: ANGELO, Claudio F. de. *Varejo Competitivo*. São Paulo. Atlas. 1997.
- PRADO, Arlete P. M. A. *Orientação para o mercado: Desenvolvimento de um instrumento de medida aplicável a hospitais*. Curitiba, 1995. Dissertação de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas-UFPR.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, p.79-91, May-June, 1990.
- PSILLAKIS, Homero. *Shopping Center: Um Novo Marco no Processo de Evolução Varejista*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1976.
- PULENDRAN, Sue; SPEED, Richard; WINDING II, Robert E. The antecedents and consequences of Market Orientation in Australia. *Australian Journal of Management*, v.25, n.2, p. 119-143, setembro 2000.
- QUESTER, Pascale G.; KELLY, Amanda. Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: an exploratory study. *Journal of Applied Management Studies*, v. 8, n.2, p.217-229, 1999.
- QUINN, J. B. *Innovation and Corporate Strategy: Managed Chaos*, in: HORWITCH, Mel. *Technology in the Modern Corporation: A Strategy Perspective*. New York: Pergamon Press, 1986.
- _____. *Strategies for change*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, James B. *The strategy process*. New Jersey; Prentice-Hall, 1991.

- RACHMAN, David J. Varejo : Estratégia e Estrutura - Uma Abordagem Gerencial. São Paulo : Atlas, 1973.**
- RAJU, P.S.; LONIAL, S.C.; GUPTA, Y.P.; ZIEGLER, G. The relationship between market orientation and performance in the hospital industry: a structural equations modeling approach. Health Care Management Science, v. 3, p. 237-247, 2000.**
- RAMASESHAN, B.; CARUANA, A.; EWING, M.T.; ACHUTAN, N.R. The determination of retail store market share. Working Papers Series University of Malta, n. 9806, março-1998.**
- RIBEIRO, Áurea H.P.; HILDEBRAND e GRISI, Celso C.; SALIBY, Paulo E. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. Revista de Administração de Empresas, v.39, n. 1, p. 31-41, janeiro-março 1999.**
- RICH, Michael K. The direction of marketing relationships. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 15, n. 2/3, p. 170-179, 2000.**
- RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.**
- RICHERS, Raimar. Marketing uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.**
- ROBBINS, Stephen P. O Processo Administrativo – Integrando Teoria e Prática. São Paulo; Atlas, 1981.**
- ROBERTSON, T.R. The process of Innovation and the Diffusion of Innovation, Journal of Marketing, v. 31, n.1, p. 14-19, 1967.**
- ROUSE, J. Must shopping centers be inhuman. Architectural Forum, n. 116, p.105-119, 1962.**
- SANDER, B.. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. Brasília, Revista Educação Brasileira, 2º semestre 1982.**
- SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração, Porto Alegre: UFRGS, 2000.**
- SANTOS, José Luiz dos. O que é cultura. São Paulo: Brasiliense, 1994.**

- SARGEANT, A.; MOHAMAD, M. Business performance in the UK hotel sector: does it pay to be market oriented? *The Service Industries Journal*, vol. 19, 1999.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- SELLTIZ, Claire et alii. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*- v. 1, 2 e 3. São Paulo: EPU, 1987.
- SELNES, F., JAWORSKI, B.J. e KOHLI, A.K. Market orientation in United States and Scandinavian Countries: a cross-cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, n.12, v.2, p.139-157, 1996.
- SEMENIK, Richard J., BAMOSSY, Gary J. *Princípios de Marketing: Uma Perspectiva Global*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- SHAPIRO, Benson P. What the Hell is 'Market Oriented'? *Harvard Business Review*, v. 88, n. 6, p. 119-125, 1988.
- SHOPPING CENTER. *Informativo da Associação Brasileira de Shopping Centers*. Rio de Janeiro, n.106, agosto 1999.
- SHOPPING CENTERS. *Relatório Especial. Jornal Gazeta Mercantil*. São Paulo: 24 de julho, 1995.
- _____. *Relatório. Jornal Gazeta Mercantil*. São Paulo: 20 de agosto, 1996.
- SHOPPING CENTER TODAY. *International Council of Shopping Centers*, Dezembro, 2000.
- _____. *International Council of Shopping Centers*, Janeiro, 2001.
- SIGUAW, Judy; BROWN, Gene; WIDING II, Robert E. The Influence of the market Orientation of the Firm on sales Force behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, v. XXXI February, 1994.

- SILVEIRA, Teniza da. Verificação do grau de orientação para mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, Foz do Iguaçu, setembro, 1998.
- SLAPPENDEL, Carol. Perspectives on innovation in organization. *Organization Studies*, v. 17, n. 1, p. 107-129, 1996.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, v.58, n.1, p.46-55, 1994a.
-
- Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p.63-76, 1995.
-
- Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, v. 37, n.2, p.22-28, 1994b.
- SLONGO, Luiz Antonio. Consumidor Mostra Suas Expectativas. *Revista Comércio & Consumo*, Porto Alegre, n. 13, p. 34-35, abr. 1995.
- SOARES, Luiz A. Entre a “Casa” e a “Rua”: revisitando o espaço shopping center no Brasil. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, Florianópolis, setembro, 2000.
- SÖDERLUND, M. The firms and its market orientation – a critical incident approach to decision makers’ perceptions of consequences of market orientation, 1993. In: BISP, Soren. Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. *Journal of Market-Focused Management*, v.4, p.77-92, 1999.
- SORENSEN, J.B.; STUART, T.E. Ageing, obsolescence and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*. n.45, p. 81-95, 2000.
- SOUZA, F. A M. DE. Introdução ao marketing de 6ª geração. São Paulo, Makron Books, 1994.
- STEINMAN, Christine; DESPHANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. beyond market orientation: when customers and suppliers disagree. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, n.1, p. 109-119, 2000.

- STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- STONE, George W.; WAKEFIELD, Kirk L. Eco-orientation; an extension of market orientation in an environmental context. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 8, n.3,p.21-31, 2000.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5º Edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SUBRAMANIAN, R.; GOPALAKRISHNA, P. The market orientation-performance relationship in the context of a developing economy: na empirical analysis. **Journal of Business Research**, v.53, p. 1-13, 2001.
- SUSSAN, A.P.; JOHNSON, W.C. The impact of market/quality orientation on business performance. **Computers Industries Engenering**, v.33, n.1-2, p. 161-165, 1997.
- TADEPALLI, Raghu; AVILA, Ramon A. Market orientation and the marketing strategy process. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.7, n.2, p.69-81, 1999.
- TOALDO, Ana M.M. A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas industriais do estados do Rio Grande do Sul. **Dissertação de Mestrado**, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre: UFRGS, 1997.
- TOLEDO, Geraldo Luciano; OLIVEIRA Jr., Moacir de M. Market Orientation and Core Competences: Towards na Integrative Approach. **Anais Balas 2000**, Caracas.
-
- _____; NEVES, Marcos Fava; MACHADO FILHO, Cláudio A. Pinheiro. Marketing estratégico e varejo: o caso europeu. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n.2, p. 47-57, abril-junho 1997.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a Pesquisa Qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TRUJILLO FERRARI, Afonso. **Metodologia de pesquisa científica**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1982.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizing for Innovation. California Management Review, n. 73, p. 74-92, 1986.

URDAN, Flávio T.; CAMPOMAR, Marcos C. The Effect of Market Orientation on Business Sales Performance: a Longitudinal Study in a Brazilian Context. Anais Balas 2000, Caracas.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.4, p. 20-37, outubro-dezembro 2000.

VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamento: After Marketing. São Paulo: Atlas.1993.

VERRI, Maria E.G. Shopping Centers: Aspectos Jurídicos e suas origens. Belo Horizonte: Del Rey, 1996.

VIANNA, Debora A.; CUNHA Jr., Marcus V. M.; SLONGO, Luiz A. Stable Business Relationships in unstable Economic Environment: Does Relationship Marketing Exist? Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração- ENANPAD, Florianópolis, setembro, 2000.

_____ . Medindo o Conceito de Marketing de Relacionamento no Contexto Brasileiro: A Validação de uma Escala no Setor Industrial. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, Foz do Iguaçu, setembro, 1999.

VON HIPPEL, Eric. The Sources of Innovation. New York: Oxford University Press, 1988.

WEBSTER Jr., Frederick. Industrial marketing strategy. New York: John Wiley & Sons, 1984.

_____ . The changing role of marketing in the corporation. Journal of Marketing, v. 56, p.1-17, outubro 1992.

WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente: do Planejamento à ação. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- WIERSEMA, Frederick D. Intimidade com o cliente: um compromisso com os resultados de seus clientes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.**
- WOOD, V.R.; BHUIAN, S.; KIECKER, P. Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. Journal of Business Research, v.48, p.213-226, 2000.**
- WREN, B.M.; SOUDER, W.E.; BERKOWITZ, D. Market orientation and new product development in global industrial firms. Industrial Marketing Management, v.29, p. 601-611, 2000.**
- WRIGHT, Newell D.; PEARCE, James W. The marketing concept and customer satisfaction: an empirical examination of customer service, financial performance, and integrated effort. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, v. 8, p.136-146, 1995.**
- YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.**

ANEXO 1
ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM LOJISTAS E EMPREENDEDORES DE
SHOPPING CENTERS CONVENCIONAIS E DE VALOR DE CURITIBA

➤ **ANTECEDENTES (adaptado de JAWORSKI e KOHLI, 1993):**

- i) A alta administração (superintendência do *shopping*) ressalta a importância da adaptação ao mercado, de monitorar a concorrência e de satisfazer necessidades e servir aos clientes? Comente.
- ii) A alta administração assume riscos, encoraja a inovação, aceita alguns fracassos ou só implementa com certeza de sucesso? Comente
- iii) Os funcionários da administração do *shopping* trabalham bem em equipes multidepartamentais, trocando informações ou existem conflitos, não havendo comunicação entre as áreas? Comente
- iv) Quanto ao grau de formalização, existe liberdade para tomar iniciativas, decidir e executar ou todos têm de seguir as regras da empresa? Comente.
- v) Quanto a centralização, todas as decisões têm de ser aprovadas por um superior ou as pessoas são estimuladas a tomar suas próprias decisões? Comente.
- vi) As promoções e recompensas financeiras da equipe administrativa dependem de fidelizar e satisfazer os clientes, levantando informações dos clientes e concorrentes ou do volume de vendas? Comente.
- vii) Qual o número e a diversidade de atividades relativas ao marketing realizadas para o público interno? Comente.

2 – FATORES INTERVENIENTES

Cultura Organizacional (adaptado de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993):

As questões abaixo são relativas a como a administração de seu *shopping* se parece. Cada uma contém quatro descrições da organização. Por favor distribua 100 pontos entre as quatro descrições dependendo da similaridade com a administração de seu *shopping*. Nenhuma delas é melhor do que a outra; elas são apenas diferentes. Para cada questão distribua todos os 100 pontos. Você pode dividi-los do jeito que desejar. A maioria dos negócios é uma combinação dos diversos tipos descritos.

1. Tipo de Organização. A administração de meu *shopping* é um lugar:

- () (a) Muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem compartilhar muito entre si.
- () (b) Muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a se expor e assumir riscos.
- () (c) Muito formal e estruturado. Os procedimentos estabelecidos geralmente determinam o comportamento das pessoas.
- () (d) Muito orientado para a produção. Uma grande preocupação é com a realização das tarefas, sem um envolvimento pessoal maior.

2. Liderança. O líder de meu *shopping* é considerado em geral como sendo:

- () (a) Um mentor, um sábio ou como uma figura materna ou paterna.
- () (b) Um empreendedor, um inovador, alguém que assume riscos.
- () (c) Um coordenador, um organizador, um administrador.
- () (d) Um produtor, um técnico, um diretor muito exigente.

3. O que mantém unida o *shopping*. Os fatores que mantêm unida o meu *shopping* são:

- () (a) Lealdade e tradição. O comprometimento com a empresa é elevado.
- () (b) Um comprometimento com a inovação e o desenvolvimento (crescimento). Existe uma ênfase em ser o primeiro.
- () (c) As regras formais e as políticas. Manter uma empresa que funcione com regularidade é importante aqui.
- () (d) A ênfase nas tarefas e no alcance dos objetivos. Uma orientação para a produção/resultados é compartilhada por todos.

4. O que é importante Meu *shopping* enfatiza:

- () (a) Os Recursos Humanos. Grande coesão e moral elevado são importantes na empresa.
- () (b) Crescimento e aquisição de novos recursos. A rapidez (prontidão) de resposta para assumir novos desafios é importante.
- () (c) Continuidade e estabilidade. Um funcionamento eficiente e regular é importante.
- () (d) Ações competitivas e realizações. Objetivos mensuráveis são importantes.

viii) INOVAÇÃO (adaptado de HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998):

- **Como ocorrem as inovações técnicas no interior do *shopping* (novas formas de comercialização, como por exemplo: quiosques, exposições, feiras, eventos, etc., novos serviços ao cliente, como por exemplo fraldário, carrinho para bebês, *shopping* virtual, etc.)? Comente.**
- **Como ocorrem as inovações administrativas dentro do *shopping*, relativas a avanços nos sistemas de gestão financeira, de recursos humanos, de compras, de sistema de informação, de marketing. (atividades meio do *shopping*)? Comente.**

3 – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (adaptado da escala utilizada por JAWORSKI e KHOLI, 1993)

Gostaríamos que o Sr(a). desse sua opinião sobre as práticas administrativas adotadas em seu *shopping center*. Para tanto, avalie as 21 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com DT “Discordo Totalmente” (valor 1) e CT “Concordo Totalmente” (valor 5). Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação do seu *shopping*. Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância sobre as práticas adotadas em sua empresa atualmente e não sobre o que você julga apropriado. Responda, por favor, a todas as perguntas.

Discordo	< _____ >				Concordo
Totalmente					Totalmente
DT 1	2	3	4	5	CT

1. Marque DT se você discorda totalmente
2. Marque 2 se você discorda em parte
3. Marque 3 se você nem concorda nem discorda
4. Marque 4 se você concorda em parte
5. Marque CT se você concorda totalmente

Discordo	<				>	Concordo
Totalmente						Totalmente
DT 1		2	3	4		5 CT

1. Marque DT se você discorda totalmente
2. Marque 2 se você discorda em parte
3. Marque 3 se você nem concorda nem discorda
4. Marque 4 se você concorda em parte
6. Marque CT se você concorda totalmente

ITEM	DT 1	2	3	4	CT 5
1.1 Neste <i>shopping</i> , a administração se reúne com os consumidores pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
1.2 Neste <i>shopping</i> , a administração se reúne com os lojistas pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
2 Neste <i>shopping</i> , a administração faz muita pesquisa de mercado.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
3.1 A administração é lenta para detectar mudanças nas preferências de nossos consumidores por produtos.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
3.2 A administração é lenta para detectar mudanças nas preferências de nossos lojistas por produtos.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
4.1 A administração pesquisa os consumidores pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
4.2 A administração pesquisa os lojistas pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
5 A administração é lenta para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
6.1 A administração revisa periodicamente os prováveis efeitos sobre os consumidores das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
6.2 A administração revisa periodicamente os prováveis efeitos sobre os lojistas das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)

ITEM	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
7 Neste <i>shopping</i> a administração pesquisa a satisfação de seus funcionários pelo menos uma vez por ano	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
8 A administração tem reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
9.1 O pessoal de marketing da administração investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos consumidores	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
9.2 O pessoal de marketing da administração investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos lojistas.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
10 Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda os funcionários da administração sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
11.1 Dados sobre satisfação dos consumidores são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos neste <i>shopping</i>	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
11.2 Dados sobre satisfação dos lojistas são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos neste <i>shopping</i>	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
12 Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
13 A administração demora muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
14 Por alguma razão qualquer, a administração tende a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
15.1 A administração revisa periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os consumidores desejam.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
15.2 A administração revisa periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os lojistas desejam.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
16 Diversos departamentos da administração encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)

ITEM	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
17.1 Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos consumidores, a administração implementaria uma resposta imediatamente	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
17.2 Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos lojistas, a administração implementaria uma resposta imediatamente	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
18 As atividades dos diferentes departamentos da administração são bem coordenadas.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
19.1 As reclamações dos consumidores “não têm ouvidos” na administração deste <i>shopping</i> .	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
19.2 As reclamações dos lojistas “não têm ouvidos” na administração deste <i>shopping</i> .	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
20 Mesmo se a administração formulasse um ótimo plano de marketing, ela provavelmente não seria apta a implementá-lo em tempo adequado.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
21 Quando a administração sabe que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)

Discordo	< _____ >				Concordo
Totalmente					Totalmente
DT 1	2	3	4	5	CT

1. Marque DT se você discorda totalmente
2. Marque 2 se você discorda em parte
3. Marque 3 se você nem concorda nem discorda
4. Marque 4 se você concorda em parte
5. Marque CT se você concorda totalmente

4 – CONSEQUÊNCIAS (resultados):

QUAIS INDICADORES UTILIZA PARA MEDIR DESEMPENHO (adaptado de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1990; JAWORSKI e KHOLI, 1993; SLATER E NARVER, 1995 e WRIGHT e PEARCE, 1995):

Exemplos:

Lucratividade

Participação de Mercado

Retorno sobre investimento

Volume de vendas

Satisfação dos clientes

Lealdade dos clientes

Satisfação dos colaboradores

Outros?

ANEXO 2

PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO PARA A AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

1–ANTECEDENTES (pré-requisitos):

Gostaríamos que o Sr(a). desse sua opinião sobre as práticas administrativas adotadas em seu *shopping center*. Para tanto, avalie as 6 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com **DT “Discordo Totalmente”** (valor 1) e **CT “Concordo Totalmente”** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação **do seu shopping**. Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância **sobre as práticas administrativas adotadas em seu shopping atualmente e não sobre o que você julga apropriado**. Responda, por favor, a todas as perguntas.

ITEM	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
1 A alta administração ressalta a importância da adaptação ao mercado, de monitorar a concorrência e de satisfazer necessidades e servir aos clientes	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
2 A alta administração assume riscos, encoraja a inovação, aceita alguns fracassos.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
3 Os funcionários da administração do <i>shopping</i> trabalham bem em equipes multidepartamentais, trocando informações.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
4 Quanto ao grau de formalização, existe liberdade para tomar iniciativas, decidir e executar.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
5 Quanto a centralização, todas as decisões têm de ser aprovadas por um .	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
6 As promoções e recompensas financeiras da equipe administrativa dependem de fidelizar e satisfazer os clientes, levantando informações dos clientes e concorrentes ou do volume de vendas	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)

2 – CULTURA ORGANIZACIONAL

As questões abaixo são relativas a como a administração de seu *shopping* se parece. Cada uma contém quatro descrições da organização. Por favor distribua 100 pontos entre as quatro descrições dependendo da similaridade com a administração de seu *shopping*. Nenhuma delas é melhor do que a outra; elas são apenas diferentes. Para cada questão distribua todos os 100 pontos. Você pode dividi-los do jeito que desejar. A maioria dos negócios é uma combinação dos diversos tipos descritos.

1. Tipo de Organização. A administração de meu *shopping* é um lugar:

- ☐ (a) Muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem compartilhar muito entre si.
- ☐ (b) Muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a se expor e assumir riscos.
- ☐ (c) Muito formal e estruturado. Os procedimentos estabelecidos geralmente determinam o comportamento das pessoas.
- ☐ (d) **Muito orientado para a produção. Uma grande preocupação é com a realização das tarefas, sem um envolvimento pessoal maior.**

2. Liderança. O líder de meu *shopping* é considerado em geral como sendo:

- ☐ (a) Um mentor, um sábio ou como uma figura materna ou paterna.
- ☐ (b) Um empreendedor, um inovador, alguém que assume riscos.
- ☐ (c) Um coordenador, um organizador, um administrador.
- ☐ (d) Um produtor, um técnico, um diretor muito exigente.

3. O que mantém unida o *shopping*. Os fatores que mantêm unida o meu *shopping* são:

- () (a) Lealdade e tradição. O comprometimento com a empresa é elevado.
- () (b) Um comprometimento com a inovação e o desenvolvimento (crescimento). Existe uma ênfase em ser o primeiro.
- () (c) As regras formais e as políticas. Manter uma empresa que funcione com regularidade é importante aqui.
- () (d) A ênfase nas tarefas e no alcance dos objetivos. Uma orientação para a produção/resultados é compartilhada por todos.

4. O que é importante Meu *shopping* enfatiza:

- () (a) Os Recursos Humanos. Grande coesão e moral elevado são importantes na empresa.
- () (b) Crescimento e aquisição de novos recursos. A rapidez (prontidão) de resposta para assumir novos desafios é importante.
- () (c) Continuidade e estabilidade. Um funcionamento eficiente e regular é importante.
- () (d) Ações competitivas e realizações. Objetivos mensuráveis são importantes.

3 - INOVAÇÃO:

➤ Inovações Técnicas e administrativas

- Como ocorrem as inovações técnicas no interior do *shopping* (novas formas de comercialização, como por exemplo: quiosques, exposições, feiras, eventos, etc., novos serviços ao cliente, como por exemplo fraldário, carrinho para bebês, *shopping* virtual, etc.)? Comente.
- Como ocorrem as inovações administrativas dentro do *shopping*, relativas a avanços nos sistemas de gestão financeira, de recursos humanos, de compras, de sistema de informação, de marketing. (atividades meio do *shopping*)? Comente.

➤ Escala de inovatividade

Gostaríamos que o Sr(a). desse sua opinião sobre as inovações adotadas em seu *shopping center*. Para tanto, avalie as 8 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com **DT “Discordo Totalmente”** (valor 1) e **CT “Concordo Totalmente”** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação **do seu shopping**. Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância **sobre as inovações adotadas em seu shopping atualmente e não sobre o que você julga apropriado**. Responda, por favor, a todas as perguntas.

ITEM	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
1 Em nosso <i>shopping</i> , as inovações implementadas são decorrentes da estratégia da empresa.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
2 Nós interagimos freqüentemente, com relação à participação, em feiras e eventos do setor.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
3 O <i>shopping</i> promove estudos sobre tendências do setor.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
4 Este <i>shopping</i> promoveu alianças estratégicas.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
5 Nós respondemos rapidamente às ações dos competidores por meio da implantação de inovações.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
6 Nós nos preocupamos em promover um diferencial sobre a concorrência, baseados na implementação de novos produtos.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
7 Nós freqüentemente implantamos novos serviços, para proporcionar maior comodidade aos consumidores.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)

8 Nós monitoramos os hábitos de compra de nossos consumidores.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
--	------	-----	-----	-----	------

4 – MARKETING INTERNO

Gostaríamos que o Sr(a). desse sua opinião sobre as práticas de marketing interno adotadas em seu *shopping center*. Para tanto, avalie as 17 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com **DT “Discordo Totalmente”** (valor 1) e **CT “Concordo Totalmente”** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação **do seu shopping**. Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância **sobre as práticas de marketing interno adotadas em seu shopping atualmente e não sobre o que você julga apropriado**. Responda, por favor, a todas as perguntas.

ITEM	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
1 Em nosso <i>shopping</i> existem políticas de recompensas.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
2 Em nosso <i>shopping</i> existem bônus em dinheiro	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
3 Em nosso <i>shopping</i> existem jornais/revistas corporativas.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
4 Em nosso <i>shopping</i> existem atividades motivacionais.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
5 Em nosso <i>shopping</i> são realizadas conferências.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
6 Em nosso <i>shopping</i> existem vídeos corporativos.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
7 Em nosso <i>shopping</i> existem encontros departamentais.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
8 Em nosso <i>shopping</i> existem apresentações face-a-face.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
9 Em nosso <i>shopping</i> existem folhetos.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
10 Em nosso <i>shopping</i> existem memorandos	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
11 Em nosso <i>shopping</i> existem programas de orientação aos novos empregados.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
12 Em nosso <i>shopping</i> existem prêmios.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
13 Em nosso <i>shopping</i> existem programas de reconhecimento	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
14 Em nosso <i>shopping</i> existem relatórios.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
15 Em nosso <i>shopping</i> existe patrocínio a clubes de funcionários.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)

16 Em nosso <i>shopping</i> existem manuais de treinamento e diretrizes.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
17 Em nosso <i>shopping</i> existem seminários de treinamento.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)

5 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Gostaríamos que o Sr(a). desse sua opinião sobre as práticas administrativas adotadas em seu *shopping center*. Para tanto, avalie as 21 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com **DT “Discordo Totalmente”** (valor 1) e **CT “Concordo Totalmente”** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação **do seu shopping**. Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância **sobre as práticas adotadas em sua empresa atualmente e não sobre o que você julga apropriado**. Responda, por favor, a todas as perguntas.

ITEM	DT 1	2	3	4	CT 5
1.1 Neste <i>shopping</i> , a administração se reúne com os consumidores pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
1.2 Neste <i>shopping</i> , a administração se reúne com os lojistas pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
2 Neste <i>shopping</i> , a administração faz muita pesquisa de mercado.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
3.1 A administração é lenta para detectar mudanças nas preferências de nossos consumidores por produtos.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
3.2 A administração é lenta para detectar mudanças nas preferências de nossos lojistas por produtos.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
4.1 A administração pesquisa os consumidores pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
4.2 A administração pesquisa os lojistas pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
5 A administração é lenta para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
6.1 A administração revisa periodicamente os	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)

prováveis efeitos sobre os consumidores das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).					
6.2 A administração revisa periodicamente os prováveis efeitos sobre os lojistas das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
7 Neste <i>shopping</i> a administração pesquisa a satisfação de seus funcionários pelo menos uma vez por ano	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
8 A administração tem reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
9.1 O pessoal de marketing da administração investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos consumidores	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
9.2 O pessoal de marketing da administração investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos lojistas.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
10 Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda os funcionários da administração sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
11.1 Dados sobre satisfação dos consumidores são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos neste <i>shopping</i>	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
11.2 Dados sobre satisfação dos lojistas são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos neste <i>shopping</i>	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
12 Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
13 A administração demora muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
14 Por alguma razão qualquer, a administração tende a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
15.1 A administração revisa periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os consumidores desejam.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
15.2 A administração revisa periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)

assegurar que eles estão de acordo com o que os lojistas desejam.					
16 Diversos departamentos da administração encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
17.1 Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos consumidores, a administração implementaria uma resposta imediatamente	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
17.2 Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos lojistas, a administração implementaria uma resposta imediatamente	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
18 As atividades dos diferentes departamentos da administração são bem coordenadas.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
19.1 As reclamações dos consumidores “não têm ouvidos” na administração deste <i>shopping</i> .	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
19.2 As reclamações dos lojistas “não têm ouvidos” na administração deste <i>shopping</i> .	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
20 Mesmo se a administração formulasse um ótimo plano de marketing, ela provavelmente não seria apta a implementá-lo em tempo adequado.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
21 Quando a administração sabe que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)

6 – Desempenho

Gostaríamos que o Sr(a). desse sua opinião sobre as formas de avaliação do desempenho utilizadas em seu *shopping center*. Para tanto, solicitamos que aponte quais das formas abaixo de avaliação do desempenho são utilizadas em seu *shopping center* e complemente com outras que por ventura utilize.

ITEM	SIM	NÃO
1 Volume de vendas.		
2 participação de mercado		
3 Lucro.		
4 Preferência pela marca.		
5 Satisfação do consumidor.		
6. Satisfação dos colaboradores		

Outras:

ANEXO 3
Escala de Orientação para o Mercado de NARVER E SLATER (1990)

1. Nosso pessoal de venda compartilha informações com as demais áreas dentro da empresa sobre as estratégias de nossos concorrentes.
2. Os objetivos da nossa empresa direcionam-se primeiramente para a satisfação dos clientes.
3. Nós rapidamente respondemos às ações da concorrência que nos ameaçam.
4. Nós constantemente monitoramos nosso grau de compromisso e orientação em satisfazer as necessidades dos clientes.
5. A alta gerência de todas as áreas funcionais da nossa empresa visita regularmente nossos clientes atuais e os clientes potenciais.
6. Nós trocamos livremente entre os departamentos informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes.
7. Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada na compreensão que temos sobre as necessidades dos clientes.
8. Todas as nossas áreas funcionais (como marketing, vendas, produção, P&D, financeira etc.) são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes-alvo.
9. Nossas estratégias de negócio são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para os clientes.
10. Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e freqüentemente.
11. Nós damos muita atenção ao serviço de pós-venda.
12. A alta administração discute regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.
13. Todos os nossos gerentes compreendem como todas as pessoas em nossa empresa podem contribuir na criação de valor para os clientes.
14. Nós alvejamos clientes onde temos uma oportunidade de vantagem competitiva.
15. Nós compartilhamos recursos com outras unidades de negócio.

ANEXO 4

Escala de Orientação para o Mercado de DESHPANDÉ, FARLEY E WEBSTER (1993)

1. Nós temos rotinas ou medidas regulares de serviço ao cliente.
2. Nosso desenvolvimento de produto e serviço é baseado em boas informações sobre o mercado e clientes.
3. Nós conhecemos bem nossos concorrentes.
4. Nós temos uma boa idéia de como nossos clientes valorizam nossos produtos e serviços.
5. Nós somos mais focados para os clientes do que nossos concorrentes.
6. Nós competimos primeiramente baseados em diferenciação de produto ou serviço.
7. O interesse do cliente deve vir sempre em primeiro lugar, a frente dos nossos.
8. Nossos produtos/serviços são os melhores nesse negócio.
9. Eu acredito que esse negócio existe primeiramente para servir aos clientes.

ANEXO 5
Escala MARKOR - KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993)

Geração de Inteligência

1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.
2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos. (R)
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços
5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação). (R)
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).

Disseminação de inteligência

7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.
8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.
9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos. (R)

Resposta da Inteligência

12. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. (R)
13. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços. (R)
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.
15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.
18. As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa. (R)
19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado. (R)
20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

(R) indica escala invertida